

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**2014/2015**



**TII**

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: UM IMPERATIVO ESTRATÉGICO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA:  
UM IMPERATIVO ESTRATÉGICO**

**COR INF JOSÉ MANUEL DUARTE DA COSTA**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2014/2015

Pedrouços 2015



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: UM IMPERATIVO ESTRATÉGICO**

**COR INF JOSÉ MANUEL DUARTE DA COSTA**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2014/2015

Orientador: CMG M JOSÉ CARLOS MIGUEL PICOITO

Pedrouços 2015

---



## **Agradecimentos**

Ao meu Diretor de Curso, Contra Almirante João Valente dos Santos, pelo permanente incentivo, apoio e camaradagem.

Ao meu Orientador, Capitão de Mar e Guerra José Carlos Miguel Picoito, pelo permanente apoio, liberdade académica consentida, orientação e amizade.

Pela disponibilidade e entrevistas concedidas, agradeço penhoradamente aos Senhores Oficiais Gerais:

General Carlos António Corbal Hernandez Jerónimo (Exército)  
General (Ref) Luís Evangelista Esteves de Araújo (Força Aérea)  
Tenente General António Xavier Lobato de Faria Menezes (Exército)  
Tenente General Fernando Celso Vicente de Campos Serafino (Exército)  
Contra Almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro (Marinha)  
Major General Joaquim Manuel Nunes Borrego (Força Aérea)  
Major General João Jorge Botelho Vieira Borges (Marinha)  
Major General José Ulisses Veiga Santos Ribeiro Braga (Exército)  
Contra Almirante (Ref) Augusto Silva e Pinho (Marinha).

Pela disponibilidade e entrevistas concedidas, e por me abrirem outras perspetivas sobre o estudo, agradeço a:

Dra. Manuela Vilaboim  
Dra. Susana Seromenho dos Santos  
Dr. Sérgio Sousa Lopes Freire de Azevedo  
Dr. José Augusto Santos

Pela partilha de ideias, conhecimento, amizade e solidariedade agradeço aos meus Camaradas:

Coronel Inf Luís Filipe Carvalho das Dores Moreira (Exército)  
Coronel Inf (Res) Paulo Grade (Exército)  
Coronel Inf (Ref) José António Rodrigues Carmo (Exército)  
Tenente Coronel Paulo Júlio Lopes Pipa de Amorim (Exército)  
Tenente Coronel Inf Luís Calmeiro (Exército)  
Tenente Coronel Inf (Res) Pedro Tinoco de Faria (Exército).

Ao Tenente Coronel Inf (Res) José Carlos Dias Rouco pelo contínuo apoio e permanente conselho académico, pela enorme disponibilidade, pelos desafios e camaradagem.

Aos Auditores do CPOG 2014-2015, pela prestimosa e transparente colaboração na entrevista mas também pelo apoio transmitido ao longo do curso, através da sua compreensão, comentários e transmissão de experiências pessoais. Constitui uma honra e privilégio conviver com um distinto grupo de Oficiais das Forças Armadas Portuguesas e das Forças Armadas do Brasil, que pelo seu ser, saber e fazer, constituem indiscutivelmente uma referência como homens, militares e líderes.

Ao serviço de apoio do IESM, ao CISDI, Biblioteca e a todos aqueles que, de modo incógnito, no Instituto de Estudos Superiores Militares, contribuíram para facilitar o meu trabalho e a levar a bom porto esta tarefa.



## Índice

Introdução .....	1
1. A liderança como imperativo estratégico para as Forças Armadas .....	6
a. A liderança como imperativo estratégico no contexto organizacional .....	6
b. Forças Armadas e condição militar: do comandante e do líder militar .....	8
c. O desenvolvimento da liderança como imperativo estratégico para as Forças Armadas .....	10
d. Síntese conclusiva.....	11
2. Liderança e competências: que referencial? .....	13
a. Liderança em contexto militar .....	13
b. Referencial de competências associadas à liderança em contexto militar.....	16
c. Validação do referencial de competências .....	25
d. Síntese conclusiva.....	27
3. Obtenção e aperfeiçoamento de competências associadas à liderança na carreira do oficial das Forças Armadas.....	29
a. Modelo atual de obtenção e aperfeiçoamento de competências de liderança nas Forças Armadas .....	29
b. Validação do modelo atual de obtenção e aperfeiçoamento de competências de liderança nas Forças Armadas e proposta de um modelo aperfeiçoado .....	31
c. <i>Benchmarking</i> do modelo aperfeiçoado .....	40
(1) Estados Unidos da América .....	40
(2) Espanha .....	42
(3) Brasil .....	43
(4) Tabela de <i>Benchmarking</i> .....	45
d. Síntese conclusiva.....	47
Conclusões.....	49
Bibliografia.....	53
Entrevistas: .....	59



## Índice de Anexos

Anexo A – Corpo de Conceitos.....	Anx A-1
-----------------------------------	---------

## Índice de Apêndices

Apêndice A – Análise da definição assumida de Liderança.....	Apd A-1
Apêndice B – Análise das Entrevistas Semiestruturadas.....	Apd B-1
(I)    Entrevista Semiestruturada a Líderes – Perguntas Guia.....	Apd B-1
(II)   Entrevista Semiestruturada lançada no <i>Facebook</i> – Perguntas Guia.....	Apd B-3
(III)  Entrevista Semiestruturada a Líderes - Matrizes de Análise.....	Apd B-4
(IV)  Entrevista Semiestruturada lançada no <i>Facebook</i> - Matrizes de Análise.....	Apd B-7
Apêndice C – Conceito de ensino, formação e treino nas Forças Armadas.....	Apd C-1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Desenvolvimento do estudo.....	2
Figura 2 – Liderança transformacional e liderança transacional.....	13
Figura 3 – Tipologia das operações militares.....	19
Figura 4 – Comparação de modelos de referenciais de competências.....	26
Figura 5 – Formação Inicial dos Oficiais das Forças Armadas.....	30
Figura 6 – Formação geral da carreira dos Oficiais das Forças Armadas.....	30
Figura 7 – Formação na carreira específica dos Oficiais das Forças Armadas.....	31
Figura 8 – Percepção quanto ao peso dos vários grupos na carga horária.....	35
Figura 9 – Tirocínio de Infantaria.....	36
Figura 10 – Formação Inicial dos Oficiais das Forças Armadas: modelo aperfeiçoado.....	40

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Capacidades e competências no processo de liderança.....	21
Tabela 2 – Tipologia das competências.....	22
Tabela 3 – Referencial de competências de liderança.....	23
Tabela 4 – Referencial de competências a validar.....	24
Tabela 5 – Peso relativo da carga horária da Formação Inicial no Brasil.....	44
Tabela 6 – Tabela de <i>Benchmarking</i> .....	46



## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo definir um modelo de desenvolvimento de liderança na carreira do oficial das Forças Armadas que fosse reconhecido como imperativo estratégico organizacional.

Através de uma metodologia hipotético-dedutiva reconheceu-se o desenvolvimento da liderança como imperativo estratégico, evidenciou-se um quadro referencial de competências associadas à liderança e obteve-se um modelo de formação aperfeiçoado para o seu desenvolvimento.

Concluiu-se como essencial ao processo de desenvolvimento da liderança, a manutenção de uma formação inicial com um modelo que integrasse a componente científica e robustecesse a componente comportamental, que permitisse a inclusão dos alunos mais antigos no processo e estrutura de instrução militar dos mais modernos, que incluísse formação no fim do ano letivo aproveitando o catálogo de cursos militares disponíveis para cada Ramo e que possibilitasse nos tirocínios um incremento da carga horária vocacionada para a aquisição de competências técnicas associados ao desempenho da função militar.

## **Palavras-chave**

Carreira Militar, Competências, Desenvolvimento da Liderança, Formação, Imperativo Estratégico, Liderança.



## **Abstract**

*This study is aimed to define a leadership development model in the Armed Forces officers' career to be recognized as an organizational strategic imperative.*

*Through a hypothetical-deductive methodology it was recognized leadership development as a strategic imperative, evidenced a frame of skills' reference associated with leadership and obtained a training model optimized for its development.*

*It was concluded as essential to leadership development process, the maintenance of initial training with a model that integrates the scientific component and strength the behavioural component, which allows the inclusion of the oldest students in the process and military education structure of the youngest, includes training at the end of the school year taking advantage of the catalogue of military courses available for each military Branch and that allows an increase in hours in the tirocinium dedicated to the acquisition of technical skills associated with the military functions performance.*

## **Keywords**

*Competencies, Leadership, Leadership Development, Military Career, Strategic Imperative, Training.*





## Lista de abreviaturas, siglas e acrônimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AFA	Academia da Força Aérea
AM	Academia Militar
CAAL	Competências associadas à liderança
DDL	Desenvolvimento da liderança
EN	Escola Naval
EESPUM	Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar
EUA	Estados Unidos da América
FA	Força Aérea
FCS	Fator crítico de sucesso
FFAA	Forças Armadas
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
FI	Formação Inicial
OE	Objetivo específico
QD	Questão derivada
TPO	Tirocínio para Oficial
USAFA	<i>United States Air Force Academy</i>
USMA	<i>United States Military Academy (West Point)</i>
USNA	<i>United States Naval Academy</i>



## **Introdução**

*“O líder que não confia o suficiente, não gozará da confiança dos restantes.”*

Lau Tseu

### **Enunciado do tema e contexto da investigação**

Pretende-se com este trabalho justificar o papel da liderança enquanto imperativo estratégico organizacional que consiga garantir o sucesso da organização no universo onde opera e represente um compromisso de longo prazo entre ela e o ambiente transacional onde se insere estabelecendo um modelo de formação que seja transversal à carreira do oficial das Forças Armadas (FFAA), contribuindo assim para a criação de conhecimento contextual através da investigação aplicada ao contexto militar de modo a que se compreendam os fatores que estão associados ao processo de liderança.

Este trabalho de investigação está incluído num projeto do Instituto de Estudos Superiores Militares denominado “Liderança: Desenvolver a próxima geração de líderes militares. Desafios, estratégias e imperativos”, cujo objetivo principal consiste em compreender que modelo de competências melhor caracteriza a liderança militar. O trabalho subjacente ao tema atribuído, pela sua vasta abrangência, será delimitado, ao desenvolvimento da liderança (DDL) e como este desenvolvimento é essencial para a formação dos atuais e futuros líderes militares.

### **Justificação do Estudo**

A liderança, fator essencial para o processo de comando, assenta em premissas de eficácia e eficiência organizacional e é comumente aceite com um pilar estratégico para a organização militar. Importa então perceber as competências associadas a esta capacidade essencial para as FFAA e agrupá-las num referencial que possa ser agregado a um modelo de aquisição e desenvolvimento das mesmas. Este modelo pode então ser comparado com os que efetivamente estão em uso nos processos de formação e treino e dessa comparação observarem-se os desvios por forma a corrigi-los ou minimizá-los.

O desenvolvimento de uma eficiente e eficaz liderança dos atuais e futuros comandantes das FFAA, é essencial para esta organização basilar das sociedades



democráticas e desenvolvidas, o que justifica a importância e a pertinência deste tema que se pretende desenvolver.

### Objeto de estudo e sua delimitação

Pretende-se definir, com o desenvolvimento deste tema, um modelo de formação que seja capaz de promover a obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA e que fomente o DDL como um imperativo estratégico organizacional.

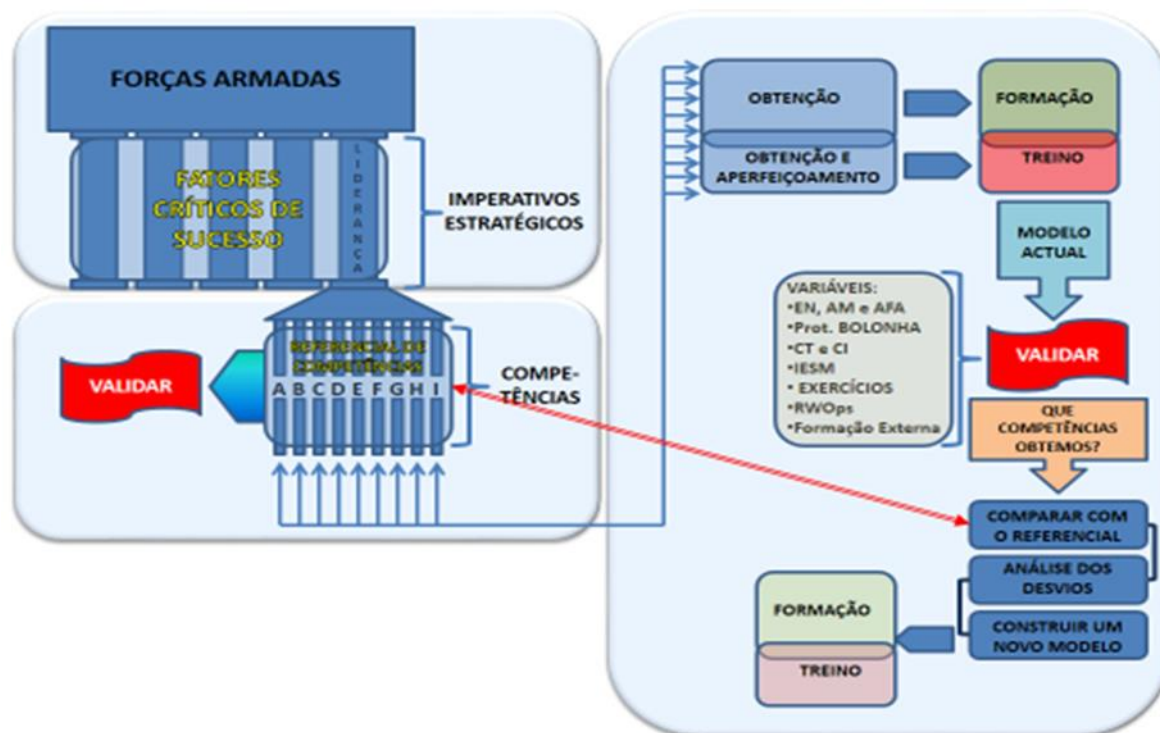


Figura n.º 1 - Desenvolvimento do estudo

Fonte: (Autor,2014)

Assim, e tal como exposto na Figura 1, partindo da organização FFAA pretende-se identificar quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que possam ser imperativos estratégicos para a organização. Dessa identificação espera-se reconhecer a liderança como um dos FCS assente num *portfolio* de competências que se torna necessário obter e aperfeiçoar ao longo da carreira. Essa carreira assentará obrigatoriamente num modelo de formação que tem de ser sujeito a uma avaliação comparativa com outros modelos de modo a que se consiga obter um paradigma capaz de promover a obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA que fomente o DDL como imperativo estratégico organizacional.



Os limites materiais onde se situa o objetivo deste estudo inserem-se nos atuais modelos de formação da Marinha, do Exército e da Força Aérea (FA).

### **Objetivos da Investigação**

O objetivo geral da investigação conduz à assunção enquanto hipótese geral de que é possível desenvolver um modelo de formação que seja capaz de promover a obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA que fomente o DDL como imperativo estratégico organizacional.

Desta premissa geral há que identificar os indicadores particulares que possibilitem a determinação de objetivos particulares a este estudo e a esta hipótese geral. Assim e numa abordagem sequencialmente lógica, como objetivos específicos (OE) identificam-se e citam-se os seguintes:

**OE 1:** Determinar que a liderança é um objetivo estratégico para a organização FFAA, assumindo-se como um FCS essencial para o desempenho da própria organização, que afeta não apenas a atual geração de líderes como as futuras;

**OE 2:** Determinar a existência de um referencial de competências específico para o oficial das FFAA, ou seja, de um conjunto de competências elementares de liderança que podem ser individualizadas e tratadas como referentes à condição do oficial das FFAA e que são essenciais para o seu desempenho dentro da organização militar;

**OE 3:** Determinar quais os fatores essenciais a ter em conta para obter e aperfeiçoar as competências associadas à liderança (CAAL) para o oficial das FFAA, o que implica que exista um modelo de formação ao longo da carreira, capaz de contribuir para a obtenção e o desenvolvimento das capacidades associadas à liderança necessárias para o eficiente e eficaz desempenho dentro da organização militar.

### **Questão Central e Questões Derivadas**

A pergunta de partida tem de obrigatoriamente centrar-se no modelo de formação que possibilite a obtenção e desenvolvimento das competências que contribuem para a liderança. Assim, considerou-se como Questão Central a seguinte:

**“Qual o modelo de obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA que potencia o DDL como imperativo estratégico organizacional?”.**

Desta Questão Central foram deduzidas as seguintes Questões Derivadas (QD) com as respetivas hipóteses que se pretendem validar através da metodologia hipotética dedutiva:



**QD 1:** Por que razão deve o DDL ser considerado um imperativo estratégico para as FFAA?

**Hipótese 1:** O DDL é um FCS para as FFAA porque, para além de ser essencial para o desempenho da própria organização, afeta não apenas a atual geração de líderes como as futuras;

**QD 2:** Qual o referencial de competências do oficial das FFAA para o exercício da liderança?

**Hipótese 2:** Existe um conjunto de CAAL que podem ser individualizadas e tratadas como referentes à condição do oficial das FFAA e que são ferramentas fundamentais para o seu desempenho dentro da organização militar;

**QD 3:** Como obter e aperfeiçoar as competências de liderança do oficial das FFAA ao longo da sua carreira?

**Hipótese 3:** Existe um modelo de formação ao longo da carreira do oficial das FFAA, capaz de potenciar os fenómenos de obtenção e desenvolvimento das CAAL, necessárias ao seu desempenho dentro da organização militar.

### **Procedimento metodológico**

O modelo de investigação hipotético dedutivo apresentado na Figura 1 completa-se com a inserção das questões que se pretendem ver respondidas e com o objetivo final do trabalho: determinar o modelo de obtenção e aperfeiçoamento de CAAL ao longo da carreira de oficial das FFAA que potencia o DDL como imperativo estratégico organizacional.

Importa referir que existem três etapas essenciais a ser validadas para a confirmação da sua habilitação como premissa fundamental da abordagem científica do modelo que se pretende atingir: (primeira etapa) o referencial de competências proposto e o resultado do seu estudo face a uma abordagem da identificação da liderança como FCS para a organização FFAA, (segunda etapa) o atual modelo de formação assente no que se pratica na Escola Naval (EN), na Academia Militar (AM), na Academia da Força Aérea (AFA) e no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), e (terceira etapa) o modelo de formação que se pretende alcançar, que possibilita a obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA e que potencia o DDL como imperativo estratégico organizacional.

A primeira etapa pretende-se que seja validada por um conjunto de entrevistas a individualidades que através da sua experiência, conhecimento, *insight*, e competência militar e académica, possam contribuir para a validação da assunção de que a liderança é um



FCS para as FFAA. Ainda como forma de reforçar o processo de validação desta etapa, pretende-se utilizar uma rede social como repositório de opiniões, lançando um conjunto de questões simples e de resposta rápida relativamente ao que deve ser entendido por liderança organizacional e quais devem ser consideradas as competências essenciais associadas a essa liderança.

Pretende-se validar a segunda etapa com um conjunto de entrevistas a individualidades que desempenham cargos de alta Direção, Comando e Chefia nas FFAA, nomeadamente nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM) e que, através da sua experiência, conhecimento e competência funcional possam validar o estudo do atual modelo de Formação e Treino, assente no que se faz na EN, AM e AFA.

A terceira e última etapa será validada através de um processo de *benchmarking* com os modelos de formação e treino adotados pelas FFAA dos Estados Unidos da América, do Reino de Espanha e da República Federativa do Brasil.

Procurar-se-á assim um modelo de formação que, sujeito a uma avaliação comparativa com outros modelos, consiga ser confirmado como um paradigma capaz de promover a obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA.



## 1. A liderança como imperativo estratégico para as Forças Armadas

*“O líder guardião do Estado é-o por uma disposição natural, mas principalmente pela educação.”*

Platão

### a. A liderança como imperativo estratégico no contexto organizacional

O estudo da liderança como fator de desenvolvimento organizacional apresenta hoje em dia uma abordagem centrada numa miríade de conceitos e autores que genericamente abordam o assunto sob diferentes perspetivas. Um motivo para existirem tantas teorias sobre liderança deve-se ao facto de diferentes investigadores centrarem a sua atenção em elementos diferentes, e a um nível, todas estas teorias serem corretas, porque selecionam uma componente central da complexa situação humana que é a liderança e analisam-na pormenorizadamente (Schein, 2007). No entanto, todas elas aceitam comumente que as organizações para funcionarem e atingirem os propósitos a que se destinam, têm de assentar em pilares estratégicos que atuam como imperativos organizacionais vocacionados para a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados. Para que tal suceda fundam-se genericamente em quatro pilares fundamentais: a cultura organizacional, a liderança, o alinhamento e o trabalho em equipa (Rouco, 2015). Assim, a liderança é um fator estratégico organizacional fundamental e, à luz das atuais teorias do desenvolvimento organizacional, leva à assunção de que falar de organizações implica que se fale de liderança. Esta aptidão é comumente aceite como uma capacidade habilitada a influenciar o comportamento das pessoas num determinado contexto organizacional ou social e envolve em si um conjunto de processos dinâmicos capaz de espoletar atitudes e condutas que, vocacionadas para um determinado objetivo, facilitam o desenvolvimento de tarefas nos mais variados contextos (Adair, 2007).

Cada vez mais, as lideranças de hoje fazem-se em razão da empatia (Azevedo, 2015) e no contexto organizacional, um líder é alguém cujos seguidores fazem o que é devido (Drucker, 2007) e que permanentemente têm como referencial a missão e os objetivos da organização. Assim, para dirigir uma comunidade de indivíduos onde a autoridade deve ser merecida, o líder deve acreditar em si mesmo, ter paixão pelo seu trabalho e amar as pessoas (Handy, 2007). Neste último registo e no contexto militar, só é líder e comandante quem ama os seus Soldados (Araújo, 2015). Talvez assim se perceba melhor que os grandes



gerais conduzem com o coração e com a razão, conhecem o poder da hierarquia, mas criam nos seguidores o desejo de lutar por uma causa e não por uma hierarquia (Cunha, et al., 2013). Psicologicamente e em termos organizacionais, o líder deve dar um caráter definitivo e irreversível à ordem escolhida pois está em jogo a confiança do grupo em si próprio, indispensável à sua dinâmica. Fazer com que a dúvida desapareça, suspender o espírito crítico depois de lhe ter permitido manifestar-se, é também nisso que consiste a alternância de fases, a sucessão da reflexão e da decisão no processo da liderança (Chappuis & Paulhac, 1990).

No desenvolvimento do presente trabalho, assume-se a liderança como uma capacidade motivacional de influência interpessoal, geradora de condutas e encorajamentos desejados nos membros de uma organização, fundamentada na capacidade de decisão do responsável em definir o que é essencial ser feito e sustentada na preponderância que este emprega sobre os outros, levando-os a alterar comportamentos para alcançar uma identidade coletiva em que todos voluntariamente participem, com o mínimo de tensão interna, na consecução ou mesmo superação dos objetivos definidos. A liderança é, assim, uma capacidade, uma aptidão direcionada para uma finalidade, enquanto liderar é um processo, é a maneira de agir para essa mesma finalidade. A análise detalhada desta definição encontra-se no Apêndice A.

A liderança está no centro do paradigma organizacional (Costa, 2015), onde passou a assumir um papel cada vez mais relevante na medida em que os líderes afetam todas as estruturas organizacionais, e onde o valor da organização é materializado pelo capital intelectual e motivacional dos recursos humanos. Deste modo, as organizações exigentes e que se pretendem afirmar pela excelência num mundo cada vez mais competitivo são o produto dos seus recursos humanos e das lideranças que possuem.

O desenvolvimento e o fortalecimento das organizações fundam-se em imperativos estratégicos organizacionais que urge desenvolver como um investimento fundamental, e que são FCS tendentes a consolidar a sua atividade em termos de continuidade, estabilidade e evolução de acordo com os objetivos traçados e considerados como essenciais para o desempenho eficaz e eficiente da mesma. Estes imperativos garantem o sucesso da organização no universo onde opera e representam compromissos de longo prazo entre ela e a realidade onde se insere (Wheelen & Hunger, 2012). Imperativos estratégicos são acima de tudo propósitos ou processos que urge alcançar ou desenvolver, de elevada prioridade





dentro da organização e têm de ser encarados como investimentos em ativos essenciais para o cumprimento da finalidade organizacional (Aaker, 2011).

A liderança assumindo cada vez mais um papel preponderante no atual desempenho organizacional é, efetivamente, um imperativo estratégico pois atua como um processo gerador de condutas e alinhamentos organizacionais, tendentes a direcionar e a facilitar desempenhos e atividades para a consecução dos objetivos organizacionais com vista a que sejam atingidas as metas e as finalidades a que a organização se propõe. O compromisso com a gestão (Atkinson, 1994) como primeiro ingrediente requerido para a implementação de um processo de planeamento e execução organizacional deve ser um imperativo da liderança (Alves, et al., 2007) e, como tal, esta, deve ser considerado um FCS.

#### **b. Forças Armadas e condição militar: do comandante e do líder militar**

Falar de FFAA é falar de uma organização com forte cultura organizacional e vincada estrutura hierarquizada assente num conjunto de pressupostos e valores, onde os deveres voluntariamente assumidos pelos elementos que a compõem (pessoas) materializam a diferença entre estas e as demais. Quando se passa da mera perspetiva organizacional para a perspetiva institucional em contexto militar, assume-se a incorporação de um conjunto de valores e de práticas de referência e o cumprimento de normativos e procedimentos específicos adquiridos a partir de uma intensa aprendizagem em grupo, e de processos de socialização complexos que moldam o comportamento do militar e lhe dão uma dimensão “missionária” e de renúncia em prol da defesa e da segurança da comunidade sem paralelo noutras organizações (Santos, 2014). Adquire-se, nesta situação, uma dimensão de liderança organizacional institucional, uma liderança no contexto militar e associada ao comando e à condição militar. Esta liderança normalmente circunstancial e pode ser exercida pelo poder legitimamente atribuído, pelo reconhecimento desse poder e pelo poder do conhecimento (Pinho, 2015).

Do líder organizacional institucional exige-se um determinado comportamento moral, marca distintiva da sua responsabilidade, sobre o comportamento moral dos seus subordinados já que, na influência interpessoal, um importante aspeto da comunicação persuasiva é a credibilidade do comunicador, o que requer do líder uma reconhecida integridade pessoal e que as suas palavras e ações sejam congruentes (Bernard, 1968). Podemos, assim, assumir que o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos constituem a chave da dimensão da liderança militar, dado que aos oficiais das FFAA são



atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à ação moral em circunstâncias suscetíveis de implicar o sacrifício da vida (Vieira, 2002).

A condição militar é um valor do Estado, já que a disciplina, disponibilidade permanente e aceitação do risco são as traves da coesão e do bom funcionamento das FFAA, necessárias à satisfação do superior interesse público. No que toca à condição militar, o que incumbe aos responsáveis militares é que a observem, preservem e valorizem através de uma boa e empenhada ação de comando (Pinto, 2012). Ora, para que se exerça essa ação de comando, a liderança apresenta-se como um fator de acervo fundamental pois, sendo uma capacidade motivacional de influência interpessoal, é geradora de condutas e encorajamentos desejados concomitantes com os objetivos definidos pela própria ação de comando.

De uma forma geral, a liderança transforma os seguidores, cria visões sobre a forma como os objetivos podem ser alcançados e articulam-nos para os alcançar. Assim, em termos de condição militar e numa organização como as FFAA, prever os objetivos envolve também intuição, fantasia e sonho, sendo que os processos não são apenas analíticos e sistemáticos, mas também uma consciência do pensamento (Rouco & Sarmento, 2010).

Dos manuais de operações e regulamentos militares retira-se que o comando, ou ação de comando como é comumente referida, envolve fundamentalmente a tomada da decisão, e a liderança (PDE003, 2012). Assim, os comandantes na sua conduta de liderança buscam a eficácia em termos pessoais (da sua conduta), em termos coletivos (grupo onde se inserem) e em termos organizacionais (da organização como um todo). A palavra-chave para esta eficácia é a motivação, e esta assenta num conjunto de valores de referência para uma determinada cultura organizacional. O comandante é uma pessoa que comanda e que lidera, ou seja que faz o que tem de ser feito em prol da missão a cumprir, regido por um normativo ético e legal que define a obrigatoriedade da sua ação (comando) e influencia os outros a fazerem o que tem de ser feito (liderança). Por isso, um comandante faz mais do que fazem os outros líderes organizacionais.

O fim último da liderança é o poder, ou seja, “levar o outro a fazer o que eu quero”, não tanto por obrigação mas por influência (Borges, 2015). O militar em funções de comando só é efetivamente um líder quando influencia o comportamento dos seus subordinados no sentido do cumprimento da missão e se torna num exemplo sustentado, simultaneamente na lei e na ética. Assim, nas FFAA, instituição em que a responsabilização é legítima e em que a obediência é obrigatória e enquadrada por um código de conduta



(Borges, 2011), o desenvolvimento de comandantes que também sejam líderes e liderados tem uma fundamental importância e uma especificidade única.

**c. O desenvolvimento da liderança como imperativo estratégico para as Forças Armadas**

Podemos definir o desenvolvimento de um líder como a expansão das suas competências para que veja aumentada a eficácia e a eficiência na sua capacidade motivacional de influência interpessoal, geradora de condutas e encorajamentos desejados nos membros de uma organização.

Se a liderança é um FCS para as FFAA, o seu contínuo desenvolvimento é fundamental para as mesmas. Este importante desenvolvimento que fornece as ferramentas e fortalece a capacidade de tomada de decisões do comandante para a execução de tarefas em ambiente coletivo impregnado de forte cultura organizacional e aceitação voluntária de valores, confere à liderança um papel fundamental na mobilização das pessoas que integram e pertencem a esse ambiente. Assim, o desenvolvimento de competências para a tomada de decisões assente numa cadeia de valores centrados na cultura organizacional e agindo como um modelo comportamental que gere rotinas, é um fator essencial para a formação de líderes militares. No contexto organizacional militar, todos os que comandam sabem que a componente principal para cumprir a missão é o fator humano, e que a liderança é uma função essencial para a tomada de decisões e para o estabelecimento de relações interpessoais entre o comandante e o subordinado para consequentemente, garantir o cumprimento da missão (Rouco & Sarmento, 2012). Por isso, o desenvolver da liderança nos futuros comandantes é essencial para a manutenção da matriz cultural de uma organização como as FFAA. Aliás, o DDL é um fator estratégico organizacional para qualquer tipo de estrutura que inclua a motivação e a influência dos seus recursos humanos (Chiavenato, 1999). Por outras palavras, se a liderança é um FCS para as organizações e para as FFAA, como anteriormente referido, o desenvolvimento da mesma nos seus futuros comandantes é também em si um FCS.

A liderança deve ser aprendida e pode ser aprendida (Hesselbein, et al., 2007) e se aceitarmos que os líderes do século XXI, onde se incluem os líderes militares, enfrentarão exigências maiores e mais complexas que as existentes, tais como a explosão da tecnologia, o aumento da consciência de que as pessoas são o fator chave da eficácia organizacional e o conhecimento de que as organizações devem ter uma ordem do dia de acordo com o seu *core* e outra de acordo com os aspetos sociais da mesma (Beckhard, 2007), mais importante se



tornam os modelos de DDL, pois afetam não apenas a atual geração de líderes como as futuras gerações, seja nas organizações empresariais ou na liderança das FFAA. No entanto importa perceber que o potencial para a liderança apresenta também características inatas e o processo do seu desenvolvimento deve começar na seleção (Braga, 2015), através de testagem psicológica e sócio psicométrica que avalie a existência desse mesmo potencial para que possa ser desenvolvido posteriormente<sup>1</sup>.

Renovar o ambiente organizacional numa envolvente propícia ao desenvolvimento dos recursos humanos atuais e futuros e ao fortalecimento e eficácia da organização de uma forma conjunta é, no atual momento de mudança, um fator fundamental de alteração de comportamentos para que se alcance uma identidade coletiva em que todos voluntariamente participem, com o mínimo de tensão interna, na consecução ou mesmo superação dos objetivos definidos. Assim, na organização militar, a globalização, a constante mudança organizacional, a tecnologia, a necessidade da tomada de decisões num cada vez mais curto espaço de tempo, a falta de incentivos, as mudanças legislativas constantes e a escassez de recursos implicam, hoje, num maior esforço de motivação e de proximidade (Borges, 2015), sendo o DDL um desiderato que urge alcançar com sucesso sendo, efetivamente, um imperativo estratégico para as FFAA.

#### **d. Síntese conclusiva**

As organizações para operarem e alcançarem os seus propósitos, fundam-se genericamente em pilares estratégicos que são imperativos organizacionais dirigidos para a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados, em que a liderança é um deles.

A liderança é uma capacidade motivacional de influência interpessoal, geradora de condutas e encorajamentos desejados nos membros de uma organização, fundamentada na capacidade de decisão do responsável em definir o que é essencial ser feito e sustentada na preponderância que este emprega sobre os outros, levando-os a alterar comportamentos para alcançar uma identidade coletiva em que todos voluntariamente participem, com o mínimo de tensão interna, na consecução ou mesmo superação dos objetivos definidos. Assim a liderança, é um fator estratégico organizacional fundamental e, à luz das atuais teorias do desenvolvimento organizacional, falar de organizações implica que se fale de liderança.

As FFAA constituem uma Instituição estruturante da identidade nacional e, neste sentido, os militares são detentores de um estatuto de “condição militar”, que os distingue

---

<sup>1</sup> Um bom exemplo de liderança como característica inata é a emergência de líderes no seio dos movimentos de insurreição e de resistência revolucionária.



dos demais servidores do Estado. Esta “condição militar” implica que do líder organizacional institucional das FFAA, do comandante, se exija um determinado comportamento moral, marca distintiva da sua responsabilidade em que o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos constituem a chave da dimensão da liderança militar, pois a ele são atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à ação moral em circunstâncias suscetíveis de implicar o sacrifício da vida. O comandante, a pessoa que comanda e que lidera, faz, e faz os outros fazerem o que tem de ser feito em prol da missão a cumprir, regido por um normativo ético e legal que define a obrigatoriedade da sua ação (comando) e influencia os outros a fazerem o que tem de ser feito (liderança) de acordo com o alinhamento organizacional.

Se a liderança é um FCS para as FFAA, o seu contínuo desenvolvimento é fundamental para as mesmas. Desenvolver a liderança nos futuros comandantes é portanto essencial para a manutenção da matriz cultural de uma organização como as FFAA, já que é um fator estratégico organizacional para qualquer tipo de estrutura que inclua a motivação e influência dos seus recursos humanos.

Face ao exposto e subjacente à QD “Por que razão deve o DDL ser considerado um imperativo estratégico para as FFAA?” considera-se validada a hipótese 1, concluindo-se que o DDL é um FCS para as FFAA porque para além de ser essencial para o desempenho da própria organização, afeta não apenas a atual geração de líderes como as futuras.



## 2. Liderança e competências: que referencial?

*“A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas se tiver de passar sem um deles, que seja sem a estratégia.”*

Norman Schwarkoft

### a. Liderança em contexto militar

As FFAA necessitam de liderança que inspire os seus elementos. Em todos os níveis são necessários líderes que sejam capazes de viver e demonstrar uma conduta ética e moral elevada, ganhando confiança dos seus subordinados até ao sacrifício da própria vida. Exige-se-lhes que antecipem os problemas e se foquem ao longo das suas carreiras no desenvolvimento da sua própria liderança e na dos seus subordinados. São líderes transformadores, levando os seguidores a exceder os seus níveis de expectativa, motivação e desempenho. No entanto alguns autores vão além deste conceito de transformadores, preferindo usar o termo “transformacional”, propondo uma teoria integrativa de liderança organizacional onde os líderes são agentes de mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades tal como expresso na Figura 2. Por outro lado, os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas positivas e negativas contingentes, de acordo com o sucesso do desempenho, assumindo a liderança transaccional o papel de pré-requisito da liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional (Rosinha, 2007).

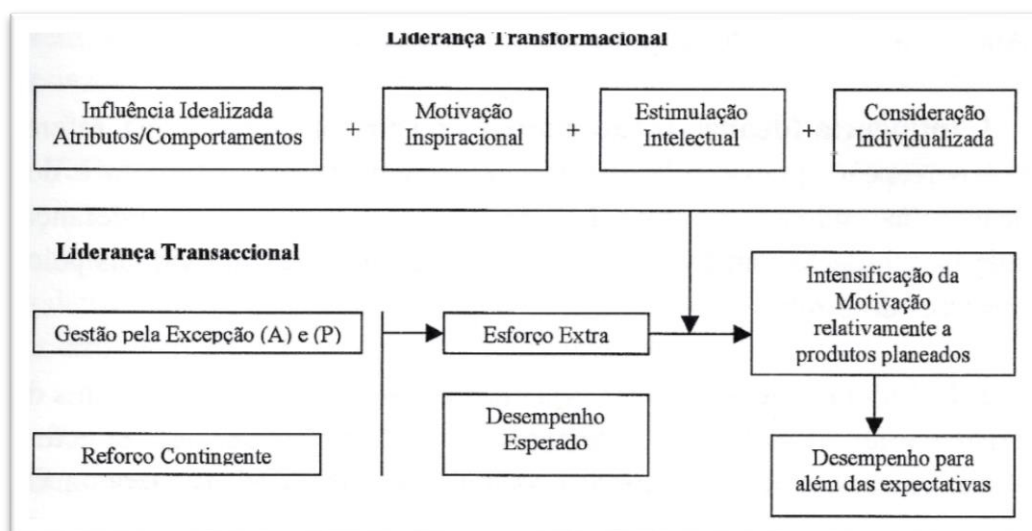


Figura n.º 2 - Liderança transformacional e liderança transaccional

Fonte: (Rosinha, 2007)



Devido à especificidade das missões que podem ser levadas a cabo pelos militares, ao ambiente de vincada cultura organizacional e valores associados, a liderança em contexto militar tem obrigatoriamente de ser serena mas eficaz, demonstrar uma postura isenta e leal, permitir uma proximidade sem mistura, exemplificar uma irrepreensível atitude e demonstrar um magistério constante. Neste contexto liderar é ser exigente sem exagero, ser rigoroso sem fanatismo, ser indulgente sem desleixo, promovendo assim desempenhos para além das expetativas.

O fim último da liderança é o de levar o outro a fazer o que tem de ser feito, não tanto por obrigação (comando) mas por influência, quer seja através de uma liderança diretiva (forma autocrática), participativa (forma democrática) ou delegada (*laissez faire*). Mas em termos do comando, o seu fim último é fazer, e fazer que os outros façam o que tem de ser feito, por imperativo ético ou de missão. Assim, essa decisão comporta a imposição e aceitação consciente de uma vontade que se sobrepõe a tudo o resto e que resulta no cumprimento da missão, objetivo imarcescível e inviolável da ação de quem comanda, mesmo que esse dever assaque a ação disciplinar que deve ser pronta, justa e adequada. Fazer cumprir a decisão do comandante no cumprimento da missão não é um direito mas um dever de quem comanda. Aceitar e cumprir essa decisão, pronta e conscientemente, é o dever de todos os que pertencem à organização militar. E é nesta envolvente que se pratica a liderança em contexto militar como capacidade de influenciar os subordinados facilitando a ação de comando.

Neste contexto, e principalmente em ambiente operacional os comandantes compreendem o problema e visualizam o estado final desejado, a natureza e a conceção operacional da operação. Descrevem o tempo, espaço, recursos, finalidade e ação, dirigem as funções de combate e lideram e avaliam continuamente as operações. Neste dinâmica o processo da liderança está sempre presente desde a fase da compreensão do problema até à fase da direção das funções de combate. E, após a tomada de decisão, os comandantes, dirigem as suas forças durante a execução, fornecendo a força de caráter, coragem moral e vontade para seguir de acordo com as suas decisões. Quando tiverem de alterar as suas decisões, devem saber quando e o que decidir para fazer face a mudanças na situação.

Os líderes eficazes atuam pela presença física, pelo que os comandantes devem considerar cuidadosamente onde devem estar, equilibrando a necessidade de motivar os soldados com a de manter uma perspetiva global de toda a operação. A presença do comandante na frente de combate demonstra uma vontade de partilhar o perigo e permite-





lhe avaliar a situação, a liderança e a moral dos soldados das unidades subordinadas, possibilitando-lhe sentir a dimensão humana da liderança, sobretudo quando o medo e a fadiga reduzem a eficiência e fazem perigar a eficácia. Enquanto prática de motivação, liderar a partir da linha da frente exerce maior impacto e é mais duradouro do que qualquer outra prática pois muda as pessoas a um nível mais profundo e completo do que qualquer outra coisa que se possa fazer (Chandler & Richardson, 2011). De considerar ainda que os comandantes devem liderar pelo exemplo, colocando-se lado a lado com os seus soldados, motivando-os e levando-os a ultrapassar as suas próprias limitações. É neste processo de liderança eficaz que se conseguem desempenhos para além das expectativas.

O exercício da liderança em contexto militar é verdadeiramente uma liderança transformacional pois varia entre o imperativo da missão, a necessidade de motivar e cuidar dos subordinados e o constante desenvolvimento da organização, admitindo-se que o líder coloque estes preceitos antes do seu próprio bem-estar. Ao exercício da liderança neste contexto está subjacente um processo de influência conduzido pelo líder que leva os seus seguidores a adotar um comportamento que de outro modo não aconteceria, influência que vai para além da autoridade investida, combinando as perspetivas transacional e transformacional da liderança, aceitando uma complementaridade de papéis para com os liderados, estimulando o desenvolvimento permanente e atuando pelo exemplo (Santos, 2014), que pode ser denominada de liderança eficaz.

Assim pode-se afirmar que em contexto militar o fator humano é um elemento fundamental para o cumprimento da missão e que a liderança eficaz é a capacidade capital para o estabelecimento de um vínculo interpessoal e de relacionamento entre o comandante e o subordinado. E esse vínculo mantém-se e fortalece-se através da atuação pela persuasão (Wilhelm, 2007) e pelo exemplo. Aliás o exemplo e o bom senso aparecem recorrentemente nas características essenciais para a liderança em contexto militar (Jerónimo, 2015).

No desenvolvimento do presente trabalho assume-se a liderança em contexto militar como a capacidade motivadora de ascendência interpessoal e hierárquica, gerando nos subordinados comportamentos e atitudes alinhados com os valores e cultura organizacional, fundamentada no exemplo, na capacidade de tomar decisões, no “fazer os outros fazerem o que tem de ser feito” em prol do normativo ético e legal que define a obrigatoriedade da sua ação e na influência de os levar a atuar de acordo com o alinhamento organizacional, induzindo-os a alterar comportamentos para o cumprimento da missão.





### **b. Referencial de competências associadas à liderança em contexto militar**

O DDL em qualquer fase da formação de um líder em contexto militar obriga à determinação da existência de um referencial de competências específico para o oficial das FFAA ou seja de um conjunto de competências elementares de liderança que podem ser individualizadas e tratadas como referentes à condição do oficial das FFAA e que são ferramentas essenciais para o seu desempenho dentro da organização militar. Concomitantemente, e antes de determinar o referencial em si, importa definir o que são competências.

Competências são proficiências no desempenho de uma tarefa ou atividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas, traduzindo-se em pôr em prática os conhecimentos, as perícias e os comportamentos por forma a cumprir adequadamente as missões e atividades fixadas (MDN, 2004).

Segundo outros autores, e tal como referido por Rouco & Sarmiento (2012), as competências são definidas como:

- Um conjunto de conhecimentos, capacidade, atitudes, autoconceito, valores e motivos que estão diretamente relacionados com o desempenho no trabalho ou em resultados importantes do dia-a-dia e que mostram ser diferentes entre os desempenhos médios e superiores (McClelland, 1973);
- Características base individuais que estão casualmente relacionadas com critérios de referência eficazes ou desempenhos superiores no trabalho ou numa dada situação (Spencer & Spencer, 1993);
- Desempenho eficaz dentro de uma ocupação, o qual pode variar dos níveis básicos de proficiência aos níveis mais elevados de excelência (Cheetham & Chivers, 2005);

As competências estão obrigatoriamente associadas a comportamentos organizacionais decorrentes dos alinhamentos geradores de rotinas, traduzindo uma capacidade direcionada para uma elevada proficiência de desempenho, e a sua materialização acarreta uma dimensão potencial, uma dimensão volitiva de mobilização e uma dimensão de poder (Santos, 2014). Importante é não confundir competências com áreas de competência, já que se as primeiras são qualidades e atributos que possibilitam um desempenho, as segundas são atividades ou performances onde cada indivíduo está apto a desempenhos com elevada proficiência.



Sistematizado o conceito de competência, centremos agora a atenção na definição de um quadro de competências genéricas para a liderança. Neste âmbito, não parece existir um modelo único para definir um quadro de competências de liderança, sendo melhor falar de um quadro de CAAL (Marras, 2005). Cada um destes quadros de referência está relacionado com a cultura organizacional e com o conjunto de valores da organização. Assim, existe um quadro de referência para as Forças Armadas que será obrigatoriamente diferente para outro tipo de organização fora do contexto militar. Por isso compete a este estudo não procurar apenas um quadro de referência de CAAL em geral mas sim um associado à liderança em contexto militar.

De acordo com o enfoque do problema e da forma como se pretende analisá-lo, podemos observar três grandes orientações conceituais na procura, identificação e explicação de competências que podem ser associadas à liderança (Spencer & Spencer, 1993):

- Orientação behaviourista ou comportamental;
- Orientação funcionalista ou *task-oriented*;
- Orientação construtivista ou ambiental.

Na orientação behaviourista ou comportamental avalia-se o desempenho da liderança e as correspondentes competências associadas em termos das características extremas também designado por incidentes críticos, que representam desempenhos extremamente positivos e criadores de sucesso ou extremamente negativos e causadores do fracasso, não havendo preocupação com o desempenho normal. Na orientação funcionalista ou *task-oriented*, o desempenho da liderança e as correspondentes competências associadas são avaliadas em termos da identificação e descrição das funções consideradas estratégicas para a organização e que potenciam e direcionam a mesma para a consecução dos seus objetivos e do sucesso organizacional. Na orientação construtivista ou ambiental avalia-se o desempenho da liderança e as correspondentes competências associadas em termos da autodeterminação individual de usar as suas capacidades individuais cognitivas (capacidade de conhecer) e volitivas (capacidade de se controlar) e de acordo com o livre arbítrio, conforme o entendimento individual perante uma determinada situação ou contexto ambiental.

Na determinação dos modelos de liderança mais adaptados para os diversos contextos organizacionais, a procura de desempenhos individuais e organizacionais superiores e a necessidade de propor modelos de competências concretas para as organizações, tem conduzido, como tendência mais recente, à definição de grupos de competências. E estas



têm sido nos últimos anos o método mais frequente para identificar os requisitos que deverão ser ponderados nos perfis para cargos de liderança e de gestão aos vários níveis das organizações, em detrimento das técnicas de descrição e análise de cargos e funções (Santos, 2014).

Para John Adair, o modelo de liderança centrada na ação refere três áreas fundamentais: o “eu” (entendimento do líder sobre as necessidades de cada membro da equipa), o “nós” (equipa que trabalha para um determinado objetivo) e a “tarefa” (objetivo a ser alcançado). No âmbito do “eu”, as competências fundamentais centram-se na coragem, no autocontrole, na autoconfiança, na estabilidade emocional e na autoestima (Adair, 2007). No âmbito do “nós”, as competências fundamentais centram-se na influência voluntária, nas relações interpessoais (implica conhecimento mútuo, confiança e auto estima), na empatia, na motivação, no desenvolvimento do trabalho de equipa, na gestão de conflitos e na comunicação verbal e não-verbal onde o exemplo é um fator *cine qua non* da liderança em contexto militar. No âmbito da “tarefa”, as competências fundamentais centram-se na orientação para a missão (liderança transformacional), na “conscienciosidade” (*awareness*) (Rouco, 2015), na flexibilidade e na tomada de decisões (resolução de problemas). A competência de resolver problemas através da tomada de decisões implica, sobretudo, o bom senso assente numa cadeia de valores centrados na cultura organizacional e que são como que uma arma comportamental que gera as rotinas. E por isso a importância do alinhamento organizacional como um dos pilares estratégicos da organização. Esta tomada de decisão tem por base a capacidade de julgamento fundada em critérios éticos e em valores (camaradagem, lealdade, espírito de missão) e recorre ao raciocínio analítico, ao raciocínio crítico e à reflexão.

Em contexto militar, quando tentamos associar competências à liderança, temos de enquadrar o ambiente onde essa liderança tem a sua aplicabilidade. Se falamos em termos de liderança organizacional, podemos associá-la ao contexto do dia-a-dia em ambiente de trabalho de rotina onde, para além da ação de comando, distintivamente parametrizada por vetores éticos e legais, a liderança se processa num ambiente transformacional e transacional comum a tantos outros ambientes organizacionais. Mas importa sobretudo definir as competências de liderança em contexto militar fora do ambiente de rotina, ou seja, no ambiente operacional que é onde, em última análise, a ação de comando e a liderança se intersectam no desígnio superior do emprego de forças no espectro das operações militares tal como definido na Figura 3.



TEMAS DE CAMPANHA	Empenhament o Militar em Tempo de Paz	Intervenção Limitada	Apoio à Paz	Guerra Irregular
<b>OPERAÇÕES MILITARES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos e exercícios de treino multinacionais</li><li>• Assistência militar</li><li>• Intercâmbio de treino conjunto e combinado</li><li>• Operações de recuperação</li><li>• Controlo de armamento</li><li>• Atividades antidroga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operações de evacuação de não-combatentes (NEO - <i>NonCombatant Evacuation</i>)</li><li>• Golpes-de-mão</li><li>• Demonstrações de força</li><li>• Assistência humanitária</li><li>• Gestão de consequências</li><li>• Imposição de sanções</li><li>• Eliminação de armas de destruição massiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção da paz (PK – <i>Peacekeeping</i>)</li><li>• Consolidação da paz (PB – <i>Peacebuilding</i>)</li><li>• Restabelecimen to da paz (PM – <i>Peacemaking</i>)</li><li>• Imposição da paz (PE - <i>Peace enforcement</i>)</li><li>• Prevenção de conflitos (CP - <i>Conflict Prevention</i>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defesa interna de países terceiros</li><li>• Apoio à subversão</li><li>• Contra subversão</li><li>• Combate ao terrorismo</li><li>• Guerra não convencional</li></ul>

Nota: Neste quadro não são apresentados exemplos de operações de combate de grande envergadura (a que na terminologia anglo-saxónica são denominadas de *major operations*) por estas envolverem, por norma, uma combinação de operações ofensivas e defensivas, operações especiais e de operações aéreas, terrestres e navais.

Figura n.º 3 - Tipologia de operações militares

Fonte: (PDE003, 2012)

Esta tipologia de operações engloba tarefas que se aproximam da rotina diária das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, tais como as referentes ao empenhamento em tempo de paz, até operações de combate de grande envergadura. Decorrentes desta diferenciação, as CAAL, em cada um dos ambientes, tendem a ser diferentes. Assim, quando tentamos definir essas mesmas competências associadas ao processo da liderança, definimo-las num conjunto todo coerente onde algumas delas poderão ter mais preponderância numa ocasião do que noutra consoante a tipologia das operações militares. Esta alternância de importância de determinadas CAAL consoante a tipologia das operações, seria um tema útil e interessante para futura investigação como forma de entender a liderança em ambiente operacional.

A nível dos mais elevados escalões de decisão das FFAA e relativamente a um quadro de referência de CAAL em contexto militar, foram referidos as seguintes (Jerónimo, 2015):

- Exemplo;
- Bom senso;
- Saber ser;
- Saber fazer;



- Capacidade de trabalhar em equipa;
- Humanismo;
- Proximidade relativa;
- Conhecimento dos subordinados;
- Obtenção de equilíbrios;
- Expressão e a comunicação;
- Experiência no seio da cultura organizacional;
- Comando de proximidade;
- Manutenção da liberdade de ação para os escalões subordinados.

Foram ainda referenciadas a este nível (Araújo, 2015) e complementarmente às anteriormente referidas:

- Perceção do risco;
- Perceção situacional;
- Conhecimento;
- Ética;
- Exemplo;
- Gestão de expectativas;
- Prudência;
- Tutela;
- Coragem.

Esta perceção das competências de liderança acompanha os vários escalões de decisão nas FFAA e em pouco se diferencia das opções do escalão intermédio de liderança, com a ressalva de que sendo a liderança muitas vezes fruto de um processo situacional, as competências *core* para um nível de decisão são diferentes das escolhidas para outro nível de decisão, ou seja, embora o tronco referencial de competências seja o mesmo, a importância de umas face a outras derivam e associam-se ao nível de decisão a que estão relacionadas. Um aspeto que parece ser constante a todos os níveis é que o líder tem de ter maior competência técnica que o liderado e deve liderar pelo exemplo (Menezes, 2015).

Analisemos então as diversas abordagens na delimitação de um referencial de CAAL em contexto militar, por forma a ficarmos dotados de ferramentas que possibilitem a identificação e a validação de um quadro de referência que nos seja útil na perspetiva de permitir a análise do seu desenvolvimento ao longo da carreira do oficial das FFAA.



Alguns autores (Rouco & Sarmento, 2012) salientam o relacionamento entre dimensões de Capacidades e Competências para obterem desempenhos superiores numa orientação mais funcionalista ou *task-oriented*, de acordo com a Tabela 1:

**Tabela n.º 1 - Capacidades e Competências no processo da liderança.**

Fonte: (Adaptado de Rouco & Sarmento, 2012)

<b>Capacidades</b>	<b>Competências</b>
Influenciar e motivar os subordinados	Integridade de carácter Exemplo Otimismo Entusiasmo Determinação Perseverança Autocontrolo Autoconfiança Aptidão técnica Capacidade de resolução de problemas Tutela
Tomar decisões	Coragem Confiança Planeamento Comunicação
Avaliar o ambiente externo e interno	Adaptabilidade Cumpridor Eficácia
Desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo	Comunicação aberta Promotor de trabalho conjunto Experiência Carisma Estabilidade Alinhamento com os padrões organizacionais
Resolver conflitos	Transparência Apoio Respeito
Envolver os subordinados	Alinhamento de interesses Responsabilidade Responsabilização

Nesta abordagem, sempre que a situação exija uma mudança organizacional ou um esforço extraordinário, é necessário que o comandante desempenhe o papel de líder e mobilize os subordinados através de uma visão inspiradora, valores e ética, promoção da motivação e da coesão para realizar esforços extraordinários (Rouco & Sarmento, 2012).

Nesta análise, verifica-se que tipologia holística e útil para compreender a combinação de conhecimentos, aptidões e atitudes que são necessárias para uma ocupação particular,



onde as competências cognitivas, funcionais e sociais são aceites de uma forma geral e estão claramente consistentes com a aproximação do saber, do saber fazer e do saber ser, tal como o conhecimento, a capacidade e a compreensão, são associados no treino para a profissão. Em resumo podemos esquematizar de acordo com a Tabela 2:

**Tabela n.º 2 - Tipologia das competências.**  
Fonte: (Adaptado de Rouco & Sarmento, 2012)

<b>Atitudes</b>	<b>Competências</b>
Conhecimento Compreensão	Cognitivas
Capacidades	Funcionais
Comportamentos	Sociais
Facilidade de aquisição das restantes dimensões	Meta-competências ou ir além das competências, das expetativas e dos resultados esperados

Outros autores aproximam-se de uma orientação mais comportamental, aliando processos que são fundamentalmente macro competências ligadas à liderança com as competências elementares necessárias para os obter, no sentido de perceber eventuais relações de afinidades. Este modelo, apesar de classificar as competências como elementares, apresenta uma tipologia de resultados mais complexos que o anterior e que poderão ainda ser passíveis de análise, já que algumas delas continuam a integrar outras competências ainda mais elementares, como no caso dos “atributos e características pessoais” ou “condução da diversidade, da incerteza e da complexidade”, só para apresentar dois exemplos que se referenciam no seguimento do trabalho.

O modelo de competências sugerido parece refletir, de uma forma global, as exigências e as solicitações que se poderão colocar aos líderes militares no desempenho dos mais diversos cargos/funções e que são consideradas essenciais em contexto militar para um desempenho superior em relação aos cargos de topo da organização, embora com as devidas adaptações, designadamente ao nível da exigência de desempenho, um número significativo de competências possa ser aplicável a líderes militares de outros patamares hierárquicos (Santos, 2014). Este modelo apresenta como referencial de competências o descrito na Tabela 3:



**Tabela n.º 3 - Referencial de competências de Liderança.**

Fonte: (Adaptado de Santos, 2012)

<b>Processos</b>	<b>Competências elementares</b>
Auto liderança e assumir um compromisso organizacional	Atributos Características pessoais Atitude Exemplo Valores Responsabilidade Cultura organizacional
Construção de relações e liderança de outros	Comunicação Construção de relações e de ambiente social Interculturalidade Impacto Influência Apoio Consideração Trabalho com pessoas/equipas Negociação Gestão de conflitos
Condução da mudança e da complexidade	Consciência situacional Visão Estratégia Criatividade Inovação Condução da diversidade Condução da incerteza Condução da complexidade Flexibilidade Adaptabilidade Mudança Transformação
Tomada de decisão	Planeamento Organização Gestão da informação e da tecnologia Poder de decisão Resolução de problemas
Cumprimento da missão	Clarificação e harmonização de papéis e tarefas Gestão de recursos Obtenção de resultados Desenvolvimento do desempenho
Aprendizagem ao longo da vida	Criação de condições para a aprendizagem contínua Autodesenvolvimento Desenvolvimento de outros

Uma outra abordagem com uma orientação também *behaviourista* é a que resulta do tratamento das entrevistas semiestruturadas, tratadas no Apêndice B, e cujo quadro referencial de competências a validar se apresenta na Tabela 4. Estas entrevistas salientaram





a experiência variada e diversificada do universo alvo, desde Oficiais Gerais até *Staff-Officers* e militares com responsabilidade de liderança de baixos e muito baixos escalões. No entanto, a análise de competências, pela sua frequência no universo inquirido, leva-nos a concluir da convergência com os resultados referidos na Tabela 1 e na Tabela 3. Assim os comportamentos e as competências mais referidas em termos da liderança em contexto militar foram:

**Tabela n.º 4 - Referencial de competências a validar.**

Fonte: (Autor, 2015)

<b>Comportamentos</b>	<b>Competências</b>
Influenciar e alterar comportamentos	Exemplo Inteligência emocional Aprumo Valores e compromisso com a instituição Carisma Autoconfiança Confiança Comunicação verbal
Tomar decisões	Decisão Coragem Ponderação Resiliência Bom senso
Ter consciência situacional	Motivação Multiculturalidade Prospetivo Responsabilidade Abertura a experiências Flexibilidade
Gerir o relacionamento	Respeito Proximidade interpessoal Estabilidade emocional Autoestima Extroversão Empatia Gestão de conflitos
Cumprir a missão	Determinação Gestão de recursos Eficácia Saber fazer Espírito de missão

Esta última abordagem que resulta da investigação na elaboração do presente trabalho não diverge muito das abordagens anteriores o que leva a supor que empiricamente, as



CAAL em contexto militar, são comumente percebidas quer se trate de abordagem académica, quer se trate do resultado de entrevistas a comandantes e líderes com experiência. Assim a Tabela 4 passará a ser assumida como o quadro de competências associadas à liderança em contexto militar na continuidade deste trabalho.

### **c. Validação do referencial de competências**

A utilidade de um referencial de competências associadas ao exercício da liderança em contexto militar avalia-se na proporção direta da sua validade, nos termos daquilo que esse referencial fornece de útil para a compreensão do processo a que está associado (liderança), e nas particularidades que permitem ser relacionado a um modelo de desenvolvimento que possibilite alcançar, como *end-state*, a obtenção da capacidade associada.

Assim, é condição *sine qua non* que este referencial seja validado para poder ser usado como elemento referencial para o desenvolvimento dessa mesma liderança. Esta validação vai apoiar-se numa análise multicritério<sup>2</sup> sustentado por vários processos de exame.

Um deles, e o primeiro a ser utilizado, centra-se num conjunto de entrevistas semiestruturadas a individualidades que desempenham ou desempenharam cargos de alta direção, comando e chefia nas FFAA, nomeadamente no seu comando, nas áreas de formação e treino e dos EESPUM, e que através da sua experiência, conhecimento e competência funcional, possam validar o estudo do atual modelo. A utilização de um grupo focal de entidades com estas características, conhecedoras e decisoras no atual sistema e organização das FFAA, permite uma validação dos comportamentos e competências do modelo proposto para a realidade militar nacional. Este processo foi complementado com uma validação concorrente proveniente de outros grupos focais, consubstanciadas com a condução de entrevistas semiestruturadas a especialistas na área, nomeadamente responsáveis organizacionais com responsabilidades em liderar grupos e departamentos. Assim, e de acordo com as entrevistas efetuadas, os comportamentos e as competências exaradas na Tabela 4 foram sempre as referidas com maior número de frequência nas respostas obtidas, o que permite concluir da validação deste referencial face ao método utilizado.

Outro processo de validação refere-se ao estudo comparativo de modelos teóricos de referenciais de competências associados ao exercício da liderança em contexto militar, onde os autores dos modelos apresentados na Tabelas 1 e na Tabela 3 utilizaram um elevado

---

<sup>2</sup> A análise multicritério é aplicada na análise comparativa de projetos alternativos ou medidas heterogêneas. Através desta técnica podem ser tidos em conta diversos critérios, em simultâneo, na análise de uma situação complexa. (I.P., 2015)



número de modelos/estruturas de competências adotados pelas organizações. Neste processo, e de um modo geral, a multidimensionalidade dos referenciais de competências permite concluir da sua convergência nas áreas cognitivas, funcionais e sociais, notando-se um padrão de similitude nas várias abordagens. Assim, e de acordo com a Figura 4, podemos observar a convergência de resultados nas competências obtidas nos modelos de análise já referidos na Tabela 1 e na Tabela 3, comparando-os e definindo padrões de semelhança com os resultados da Tabela 4. Em termos percentuais a convergência verifica-se em cerca de 78% dos resultados do referencial de competências assumido para este trabalho (24 das 31 competências obtidas da Tabela 4 são referidas nas metodologias propostas como referência).

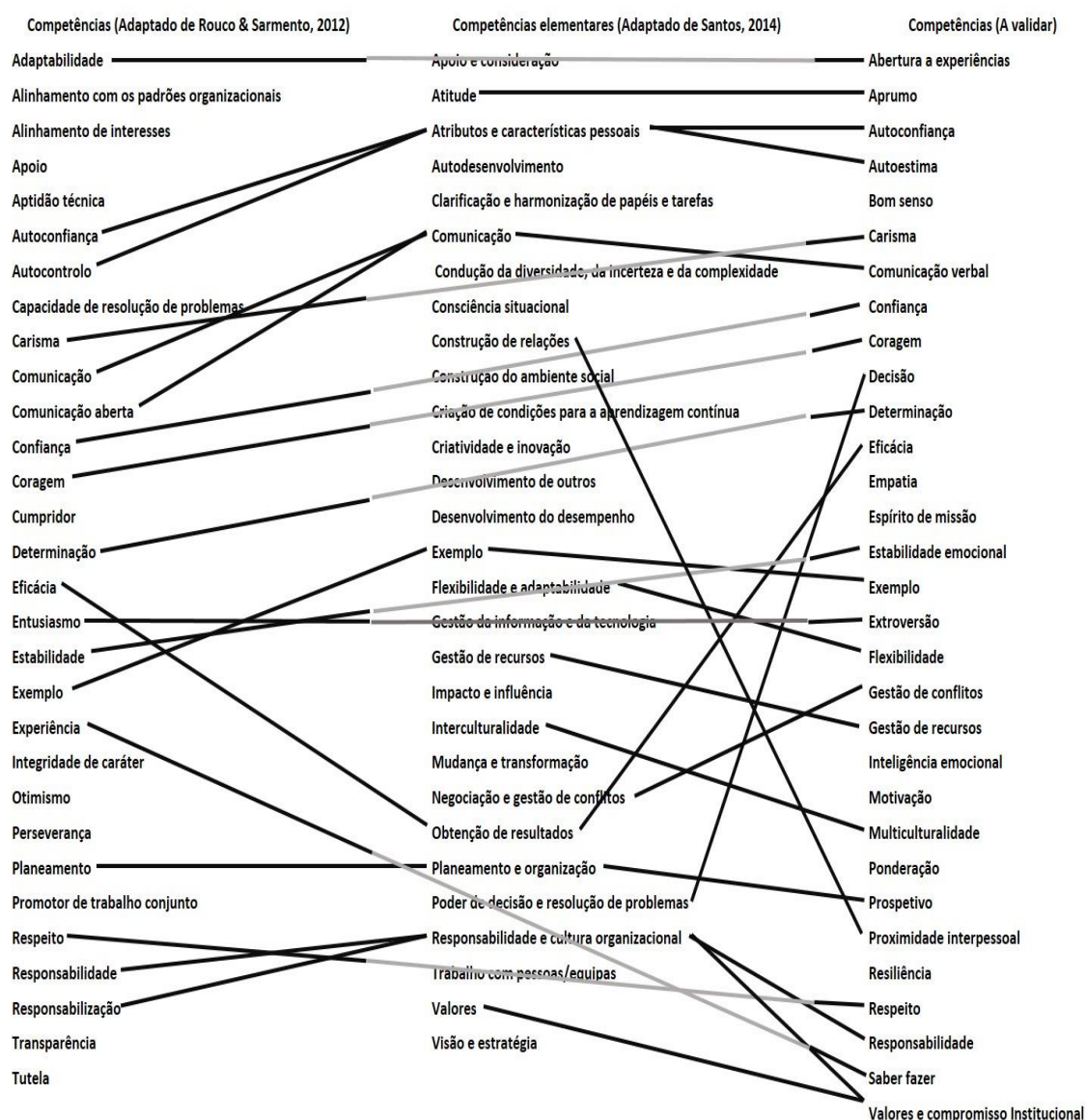


Figura n.º 4 - Comparação de modelos de referenciais de competências

Fonte: (Autor, 2015)



Assim, o resultado obtido permite também com este processo, concluir da validação deste referencial face ao método utilizado.

Podemos concluir, face aos resultados dos processos de validação apoiado na análise multicritério e sustentado pelos dois anteriores processos de exame, que o referencial de competências associado à liderança em contexto militar se encontra validado.

#### **d. Síntese conclusiva**

Ao exercício da liderança no contexto militar está subjacente um processo de influência conduzido pelo líder que leva os seus seguidores a adotar um comportamento que de outro modo não aconteceria. Pode-se afirmar que, em contexto militar, o fator humano é um elemento fundamental para o cumprimento da missão e que a liderança eficaz é a capacidade capital para o estabelecimento de um vínculo interpessoal e de relacionamento entre o comandante e o subordinado.

A liderança em contexto militar é a capacidade motivadora de ascendência interpessoal e hierárquica, geradora nos subordinados de comportamentos e atitudes alinhados com os valores e cultura organizacional, fundamentada no exemplo, na capacidade de tomar decisões, no “fazer os outros fazerem o que tem de ser feito” em prol do normativo ético e legal que define a obrigatoriedade da sua ação e na influência que os leva a atuar de acordo com o alinhamento organizacional, induzindo-os a alterar comportamentos para o cumprimento da missão e para alcançar os objetivos definidos.

Competências são conhecimentos, aptidões, atitudes, autoconhecimento, valores, motivos, critérios de referência e desempenhos que definem características base e elementos chave para um proficiente exercício de uma determinada capacidade e estão obrigatoriamente associadas a comportamentos organizacionais decorrentes dos alinhamentos geradores de rotinas.

O quadro de referência assumido como associado ao processo de liderança em contexto militar e validado por uma análise multicritério engloba as seguintes competências: abertura, experiências, aprumo, autoconfiança, autoestima, bom senso, carisma, comunicação verbal, confiança, coragem, decisão, determinação, eficácia, empatia, espírito de missão, estabilidade emocional, exemplo, extroversão, flexibilidade, gestão de conflitos, gestão de recursos, inteligência emocional, motivação, multiculturalidade, ponderação, prospetiva, proximidade interpessoal, resiliência, respeito, responsabilidade, saber fazer, valores e compromisso institucional. Considerou-se ainda que a alternância de importância de determinadas CAAL consoante a tipologia das operações, seria um tema útil e



interessante para futura investigação como forma de entender a liderança em ambiente operacional.

Face ao exposto e subjacente à QD “Qual o referencial de competências do oficial das FFAA para o exercício da liderança?” considera-se validada a hipótese 2, concluindo-se que existe um conjunto de competências essenciais à liderança que podem ser individualizadas e tratadas como referentes à condição do oficial das FFAA e que são ferramentas fundamentais para o seu desempenho dentro da organização militar.



### **3. Obtenção e aperfeiçoamento de competências associadas à liderança na carreira do oficial das Forças Armadas**

*“Não podemos seguir um caminho de termos os Coronéis a falar de tática e os Aspirantes a falar apenas de estratégia.”*

General Carlos Hernandez Jerónimo

#### **a. Modelo atual de obtenção e aperfeiçoamento de competências de liderança nas Forças Armadas**

As FFAA são compostas por pessoas que enfrentam um desafio que deve ser explorados como oportunidade: a necessidade de aprendizagem e reaprendizagem contínuas (Drucker, 1989). Na realidade a elevada frequência na ocorrência de mudança na envolvente organizacional, aliada aos novos desafios com que os líderes se confrontam, implica não só níveis de competências elevados, mas também a aquisição constante de novas competências de liderança (Afonso, 2009).

Atendendo ao enquadramento conceptual referido no Apêndice C, às diferenças de organização e denominação de órgãos e tendo presente a realidade de que as definições de formação e instrução não são comuns à Marinha, ao Exército e à FA, assume-se para este trabalho um edifício conceptual geral e abrangente que inclui o ensino, a formação e o treino nas definições descritas. Assim, a EN, a AM e a AFA recorrem ao processo de ensino, a cargo dos seus departamentos de ensino e ao processo de formação, e treino através dos seus departamentos de formação militar. Analisemos então a formação da liderança no desenvolvimento da carreira do oficial das FFAA em três fases específicas:

- Formação inicial (FI);
- Formação na carreira geral;
- Formação na carreira específica.

A FI dos oficiais das FFAA é a constante da Figura 5:



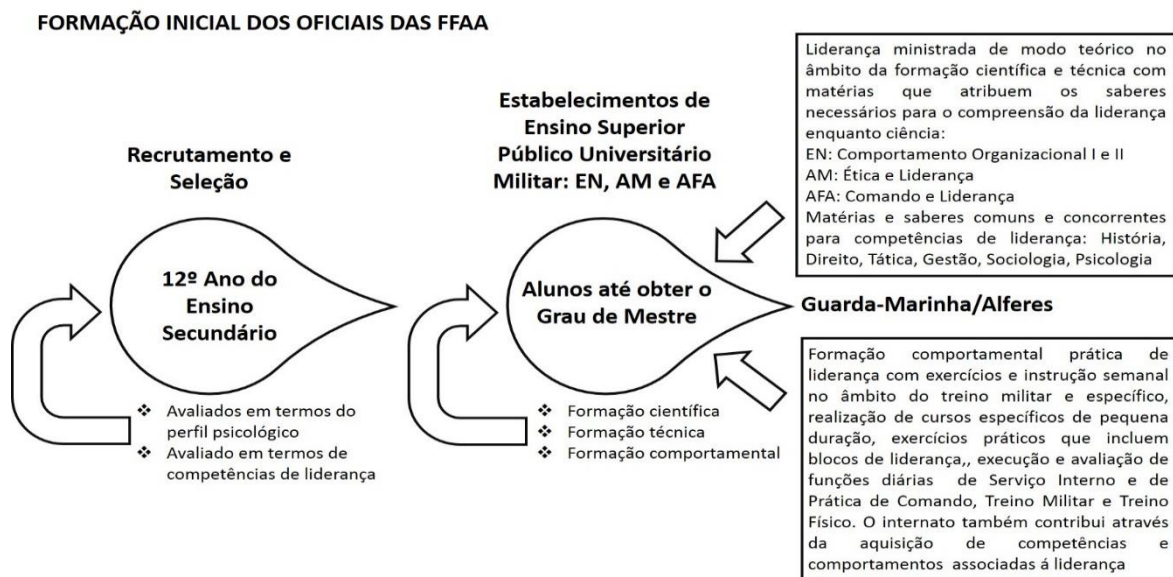


Figura n.º 5 - FI dos Oficiais das FFAA

Fonte: (Autor, 2015)

A FI em termos de obtenção e desenvolvimento de CAAL em contexto militar para os Oficiais apresenta modelos semelhantes e áreas de ensino, formação e treino transversais aos três Ramos. Na FI o DDL é descentralizado nos diferentes EESPUM, posteriormente centralizado nas Unidades Escola e Centros de Formação, onde se continua a ministrar formação e treino. Depois da FI, segue-se uma carreira que em termos de formação é comum à maioria dos Oficiais da FFAA. Assim a formação na carreira geral dos Oficiais das FFAA é a constante da Figura 6:

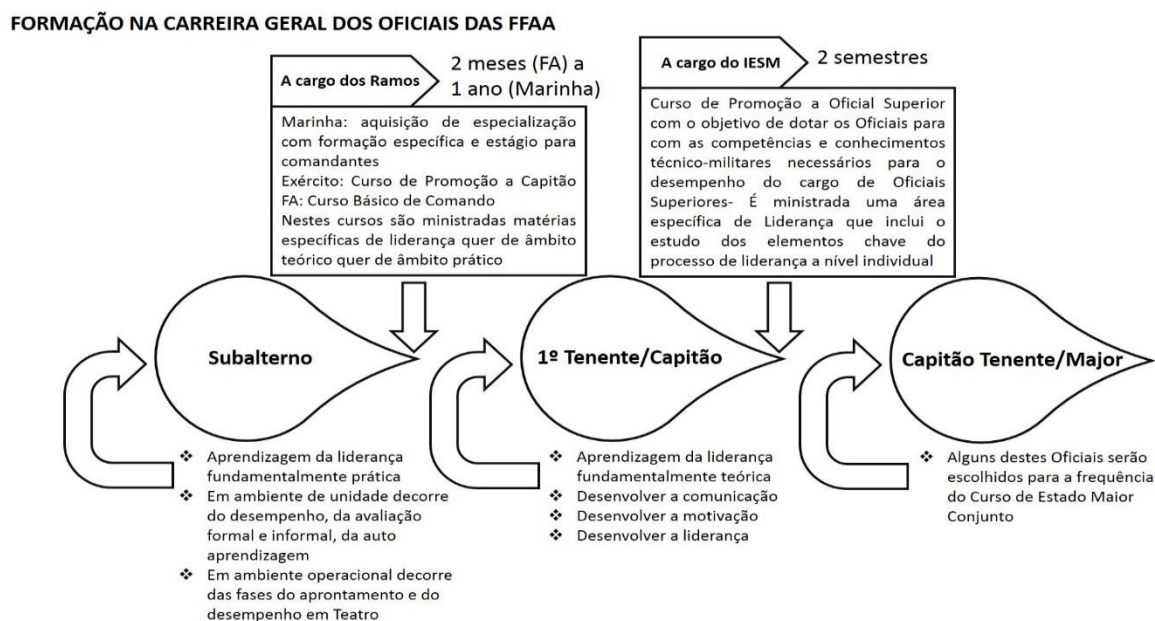


Figura n.º 6 - Formação geral da carreira dos Oficiais das FFAA

Fonte: (Autor, 2015)



Depois da formação na carreira que podemos chamar de geral, os oficiais com potencial para ocuparem cargos de maior responsabilidade e complexidade são escolhidos e ingressam numa carreira que em termos de formação é específica apenas a alguns. Assim a formação na carreira específica dos oficiais das FFAA é a constante da Figura 7:

#### FORMAÇÃO NA CARREIRA ESPECÍFICA DOS OFICIAIS DAS FFAA

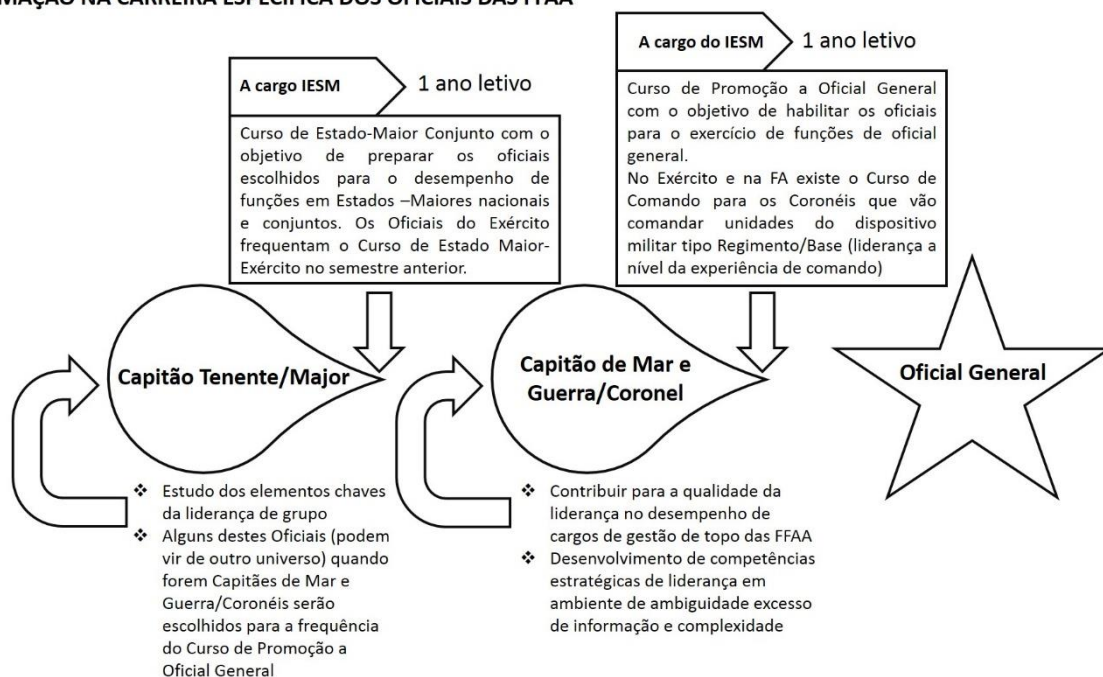


Figura n.º 7 - Formação na carreira específica dos Oficiais das FFAA (Autor, 2015)

Fonte: (Autor, 2015)

No âmbito da Liderança existe ainda na AM, o curso de Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações que tem como destinatários preferenciais profissionais licenciados nas áreas de gestão, economia, engenharia, diretores-gerais, empresários, administradores, executivos, profissionais liberais, consultores, quadros superiores de empresas entre outros, que pretendam desenvolver competências para a resolução integrada de problemas no âmbito dos processos de liderança, de si próprios e de equipas, num ambiente competitivo de crescente incerteza. Este curso apresenta consequências positivas para o DDL pois pode ser um meio de produzir doutrina, possibilitar a investigação e complementar a formação dos quadros superiores mesmo os das FFAA.

#### **b. Validação do modelo atual de obtenção e aperfeiçoamento de competências de liderança nas Forças Armadas e proposta de um modelo aperfeiçoado**

O atual modelo, consequência da experiência acumulada e baseado em modificações que lhe têm vindo a ser introduzidas, fruto de alterações legislativas e organizacionais,





parece ser um paradigma equilibrado e com bons resultados no campo do desenvolvimento das capacidades associadas à liderança. Testemunham esta conclusão as dezenas de missões e operações em território nacional e em teatros de operações longínquos e perigosos onde os oficiais dos três Ramos das FFAA têm demonstrado as suas elevadas competências técnicas e comportamentais, onde as capacidades de liderança que demonstram sempre outorgou para Portugal os mais elevados créditos decorrentes dos excelentes resultados. O que não significa que este modelo não possa ser melhorado ou sofrer pequenos ajustes que mantendo a eficácia de desempenho, o melhore e aperfeiçoe também a eficiência dos processos utilizados.

Validar o atual modelo de formação de obtenção e desenvolvimento de CAAL significa, no âmbito deste estudo, validar cada uma das fases anteriormente descritas, ou seja validar a FI, a formação ao longo da carreira geral do oficial das FFAA e a formação ao longo da carreira específica desses mesmos oficiais que atingem este patamar de desenvolvimento académico e profissional. Só a partir dessa validação parcial podemos tentar obter uma forma credível de validar o modelo atual.

Mas para o fazermos, temos também de associar essas fases da carreira à tipologia de CAAL que interessa obter e desenvolver. Neste âmbito, e decorrente das entrevistas efetuadas e do referencial de competências associadas ao processo de liderança militar, ressaltaram também competências que, não sendo obtidas ou pelo menos desenvolvidas nos estágios iniciais da carreira e não fazendo parte da FI, têm de ser obtidas e desenvolvidas nas fases gerais e específicas desse mesmo desenvolvimento.

Essas competências são fundamentalmente as seguintes:

- Dever de tutela;
- Capacidade de diferenciar desempenhos;
- Gestão estratégica;
- Discernimento em situações complexas;
- Entendimento em ambientes com excesso de informação;
- Gestão de projetos;
- Prospetiva operacional e estratégica.

Parece de fácil entendimento que a obtenção destas competências ao longo da carreira tem respaldo nos vários e longos períodos de formação já referidos nas fases posteriores à FI. Parece existir saber de experiência feito e, quer no âmbito da instrução, do treino e da formação em geral, os períodos dedicados a esta parecem ser suficientes. Refira-se que, se nos reportarmos à formação em liderança na fase da carreira específica, o processo de



escolha dos oficiais é já uma salvaguarda do critério da existência *ex ante* dessas mesmas competências.

Mas se nos reportarmos à fase do processo inicial, ou seja, à formação ministradas nos EESPUM, esta merece uma atenção mais cuidada.

Os cursos ministrados pelos EESPUM foram estruturados de forma a garantir as competências genéricas assentes numa sólida formação de índole científica e técnica de nível superior universitário e que genericamente se encontram sustentadas em objetivos que garantam que os alunos, no final do seu ciclo de estudos, demonstrem possuir capacidade de liderança que possibilite o exercício da autoridade legal e estatutária conferida para comandar, dirigir ou chefiar forças militares de pequeno escalão ou equipas técnicas especializadas. No entanto, com a emergência do Processo de Bolonha e a necessidade de incorporar no ensino das EESPUM a carga horária da componente científica necessária à creditação dos cursos na vertente académica verificou-se que, atendendo á especificação muito particular do ensino universitário militar, existia uma carga horária letiva muito elevada pois compreendia o bloco de formação científica, o bloco de formação militar e o bloco de treino (físico e militar) que, conjugados, representava uma impossibilidade de ser aplicada. Com a consciência que definir currículos académicos é uma tarefa ciclópica, porque implica fazer opções sobre o conhecimento disponível e definir o que é essencial para uma dada formação (Bispo, 2005), a solução para resolver o problema passou pelo aumento da carga horária da formação académica e uma diminuição do peso da formação militar (Araújo, 2015).

Das entrevistas efetuadas a oficiais com mais de 25 anos de carreira e vários anos em posições de comando, ressalta que as competências que neste atual modelo parecem sair mais enfraquecidas são a autoconfiança, decisão, cultura organizacional, exemplo, resiliência. Esta constatação pode ter duas razões:

- Efetiva diminuição do esforço da componente comportamental associada à formação militar e formação em liderança na sua componente prática;
  - Diminuição da componente da prática de comando no Tirocínio para oficial (TPO).
- Analisemos cada uma dessas razões *per si*.

Relativamente à diminuição do esforço da componente comportamental associada à formação militar e formação em liderança na sua componente prática, atente-se na ponderação e repartição da carga horária entre formação académica, formação militar e



educação física<sup>3</sup> nos EESPUM. Se atentarmos ao definido nos planos de estudo da EN (Marinha, 2012), da AM (Exército, 2013) e da AFA (Aérea, 2014), podemos observar que, em média, e apesar de ligeiras diferenças entre os três EESPUM, a carga relativa em termos das áreas de formação está assim distribuída:

- Formação académica: 70% (+/- 2%)
- Formação militar: 20% (+/- 2%)
- Educação Física: 10% (+/- 2%)

Estes valores eram superiores em 2012 quando a formação militar apresentava um peso de 25%. Poder-se-á questionar se 5% no global é um valor significativo. Atente-se que neste desiderato e salvaguardando pequenas diferenças, os departamentos de formação militar em termos de matérias repartiram-se genericamente, durante os quatro primeiros anos do curso, em cerca de 120 horas de matérias ligadas ao Comando e Liderança e 240 em termos de Instrução militar, sem contabilizar os exercícios práticos e de campo que foram efetuados. Num estudo de inquérito efetuado numas das EESPUM a oficiais subalternos, e com base na ponderação geral em termos da carga horária aplicada no plano de curso e repartida em 65% de formação académica, 25% de formação militar comportamental e 15% de treino físico, 61,9% da população inquirida declarou que deveria haver mais peso na formação militar e comportamental em detrimento da formação académica/científica (Silva, 2012), tal como indicado na Figura 8. Apesar disso, tal não parece ser, efetivamente, a razão de dificuldades na aquisição de CAAL porque atendendo às ligeiras alterações dos programas e respetivas cargas horárias nos últimos anos, verifica-se uma diminuição de cerca de apenas 5% nas matérias da área militar e comportamental e que mesmo usando uma base empírica de raciocínio, tal diminuição não parece poder contribuir para uma alteração em termos de competências comportamentais. Tal é também o sentido da opinião geral das entrevistas efetuadas.

---

<sup>3</sup> Também denominado de treino físico.

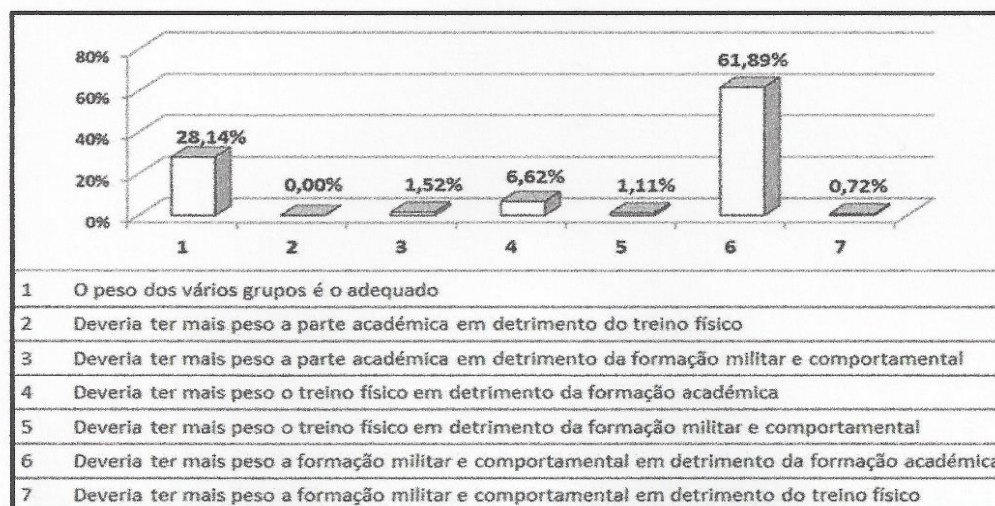


Figura n.º 8 - Percepção quanto ao peso dos vários grupos na carga horária

Fonte: (Silva, 2012)

Tal alteração aparenta estar relacionado com a efetiva diminuição do peso de matérias técnicas e militares dadas no TPO, mas sobretudo pela falta da prática de comando (atualmente potenciada por questões conjunturais) que, hoje em dia, e sobretudo nos últimos anos, se verifica na generalidade dos EESPUM (Menezes, 2015).

Apesar dos modelos de TPO serem diferentes entre a EN, a AM e a AFA, decorrentes das especificidades do ambiente organizacional de cada um dos Ramos e das componentes técnicas associadas, existem pontos de convergência na prática e aplicação de conhecimentos em situação organizacional real. O TPO desenvolve o que o aluno já traz em termos de CAAL e cria-lhes outras ligadas à prática do comando em situações fora do ambiente académico. Este último ano do ciclo de estudos universitários é essencialmente prático onde na generalidade dos casos a prática do comando é o fator essencial para o desenvolvimento de competências associadas ao comando e à liderança. Com o Processo de Bolonha, o TPO sofre um corte no seu plano curricular de formação militar, que passa a ser ocupado com a elaboração da Dissertação ou Trabalho de Projeto. Tomemos como exemplo o Tirocínio de Infantaria, o último ano do Mestrado integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria apresentado na Figura 9:



Unidades Curriculares	Tempo de Trabalho (horas)								Créditos
	Total	Contacto							
		T	TP	PL	TC	S	E	OT	
Formação Geral Militar, Técnica e Tática de Infantaria	750								30
Estágio de Natureza Profissional (*)	750								30

(\*) Ou Dissertação ou Trabalho de Projecto

Figura n.º 9 - Tirocínio de Infantaria

Fonte: (Academia Militar, 2015)

Apesar de estas 750 horas atribuídas para a Dissertação ou Trabalho de Projeto representarem na realidade cerca de 400 horas dedicada à elaboração da tese *tout court*, e as outras 350 se dedicarem à aquisição de capacidades e perícias da função e realização de tarefas inerentes à sua função de futuro oficial do Quadro Permanente das FFAA (Borges, 2015), existe um corte de cerca de 53% no processo de aquisição de competências técnicas com vivência prática nas Unidades que representa menos 26% na carga horária total do TPO. Tal pode explicar alguma lacuna no processo de aquisição de CAAL no processo de FI dos futuros Oficiais do Quadro Permanente das FFAA. Aliás, no Ramo Exército nota-se que, hoje em dia, os jovens Oficiais que chegam às Unidades após o seu período de TPO apresentam mais deficiências em termos de conhecimentos técnicos que há alguns anos atrás (Moreira, 2015).

Este corte de 26% das horas atribuídas à vivência organizacional dentro da estrutura real das FFAA vocacionadas para o treino e para a prática do comando é um fator que limita o desenvolvimento não só de CAAL (Araújo, 2015) mas também das competências técnicas (Menezes, 2015) que, se forem articuladas ao “saber fazer” referido anteriormente (Tabela 4) como competência associada ao comportamento “cumprir a missão”, confirmam que as competências, neste atual modelo, que parecem sair enfraquecidas com a diminuição do número de horas referentes a matérias militares são as de índole comportamental.

Ainda que ligeira, a diminuição de horas atribuídas à formação comportamental durante os primeiros quatro anos da FI e a atribuição de horas do TPO para a Dissertação à custa das horas do processo de aquisição de competências técnicas com vivência prática nas Unidades, configuram uma situação que pode potenciar o enfraquecimento do processo de obtenção e desenvolvimento de CAAL. Atendendo que o número de horas da carga horária não poderá aumentar mais na FI, sob pena de sobrecarga psicofísica, e que por motivos de acreditação do processo de ensino superior dos EESPUM pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), o plano de estudos poucas alterações pode admitir,



pelo menos a curto prazo, carece neste capítulo tentar ensaiar soluções que possam reduzir o efeito desta situação. Essas soluções, elaboradas com a finalidade de fortalecer o processo de obtenção de competências técnico-militares e comportamentais associadas à liderança poderiam passar pelo seguinte:

- Utilização dos alunos dos terceiros e quartos anos da EN, AM e AFA para o enquadramento dos alunos dos primeiros e segundos anos, em termos do seu aproveitamento para os processo de formação militar dos respetivos departamentos de formação militar das respetivas EESPUM, ministrando instrução de técnica<sup>4</sup>, tática e procedimentos a nível de baixos escalões e pequenos grupos de tarefa, instrução de ordem unida, enquadramento de serviço interno, com a finalidade de promover rotinas de integração nos mais jovens e desenvolver competências técnicas, de metodologia de instrução e de responsabilidade profissional nos mais seniores além de aumentar o quadro de instrutores disponíveis;
- Com base nos catálogos de cursos técnico-militares disponíveis existente nos Ramos, implementar atividades complementares de formação obrigatórias, utilizando parte dos períodos de férias, imediatamente antes do ano letivo começar para a disponibilização, escolha por parte dos alunos e frequência de cursos que permitam a aquisição de capacidades técnicas e militares potenciando ao mesmo tempo a vivência prática das Unidades e o desenvolvimento de competências comportamentais (Serafino, 2015), para além de tornar mais flexível a obtenção de qualificações e posterior emprego dos oficiais no fim da sua FI.

Numa outra abordagem (Rouco, 2015), e em termos de paradigma formativo, a EN, a AM e a AFA apresentam um modelo integrativo assente numa área académica com matérias científicas que contribuem para o processo reflexivo sobre a liderança (sociologia, psicologia, liderança, comando, história, direito, gestão) mas também competências comportamentais e técnicas assentes, para além da área do Corpo de Alunos, em ambientes propiciadores de relevar a capacidade de liderança, como o internato (gerador de confiança, respeito, conhecimento mútuo, alinhamentos) e os desportos, quer individuais, quer coletivos. Falta, entre outras coisas, propiciar aos alunos a consciência e a reflexão sobre o sistema integrativo da liderança que está em vigor e criar, nos mesmos, a compreensão sobre

---

<sup>4</sup> Armamento ligeiro, orientação e navegação básica, cartografia básica, a título de exemplo.





o quadro referencial desses valores organizacionais, ou seja o que significam verdadeiramente os valores das FFAA, para que possam:

- Compreender os fundamentos intelectuais dos valores e princípios éticos;
- Reconhecer os componentes éticos dos problemas e situações;
- Examinar e avaliar diferentes perspectivas éticas e de valores em diferentes contextos;
- Aplicar perspectivas e conceitos éticos na resolução de problemas complexos em contexto militar.

Refira-se ainda que a criação de um centro de doutrina de liderança das FFAA com ligação e correspondência a centros de liderança nos Ramos deveria ser uma prioridade para o reforço da importância do DDL, não apenas no campo laboratorial de aplicação prática nos alunos dos EESPUM mas ainda na elaboração da doutrina oficial e também como base de investigação científica sobre o assunto, podendo mesmo estarem associados aos Centros de Investigação das EESPUM.

Que modelo poderia então ser idealizado na fase da FI que limitasse os desvios assinalados permitindo um investimento mais consubstanciado nas competências comportamentais associadas à liderança? Passaria pelas recomendações que se referem a seguir:

- Manutenção do modelo integrativo assente numa área académica com matérias científicas mas também competências comportamentais e técnicas baseadas, para além da área do Corpo de Alunos, em ambientes propiciadores de relevar a capacidade de liderança nos alunos como o internato, o cerimonial militar e os serviços de vida interna;
- Possibilitar o aumento do número de horas no TPO em matérias que visem a preparação de quadros com competências e capacidades para comandar e liderar em situação de risco e incerteza típicas de cenários da conflitualidade atual;
- Possibilitar o aumento, do peso específico na estrutura curricular e plano de estudos da formação comportamental, nomeadamente do DDL como bloco curricular, consubstanciando o esforço numa sólida educação militar, moral e



cívica, assente em valores institucionais e tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e chefia inerentes à condição militar, a compreensão intelectual das mesmas e o reconhecimento das componentes éticas de problemas e situações;

- Manter uma preparação física e adestramento militar com o objetivo de proporcionar aos alunos aptidão e desembaraço físico capazes de os dotar de capacidade de ministrar instrução de educação física militar e obter competências no âmbito do desembaraço e resistência;
- Utilização dos alunos dos terceiros e quartos anos para o enquadramento dos alunos dos primeiros e segundos anos, em termos do seu aproveitamento para os processo de formação militar, ministrando instrução de técnica, tática e procedimentos a nível de baixos escalões e pequenos grupos de tarefa, instrução de ordem unida, enquadramento de serviço interno;
- Implementar atividades complementares de formação nas férias letivas, com base nos catálogos de cursos técnico-militares disponíveis existente nos Ramos que visem o desenvolvimento de capacidades para o desempenho, a obtenção de experiência profissional e a familiarização com as realidades dos respetivos Ramos;
- Manutenção da avaliação psicofísica dos candidatos aos EESPUM com uma especial incidência na verificação de requisitos iniciais necessários para o desenvolvimento de competências relacionadas com a liderança;
- Criação um centro de doutrina de liderança das FFAA com ligação e correspondência a centros de liderança nos Ramos para o reforço da importância do DDL, não apenas no campo laboratorial de aplicação prática nos alunos dos EESPUM mas na elaboração da doutrina oficial e também como base de investigação científica sobre o assunto, podendo mesmo estarem associados aos Centros de Investigação das EESPUM.

A FI poderia então ficar de acordo com a Figura 11:



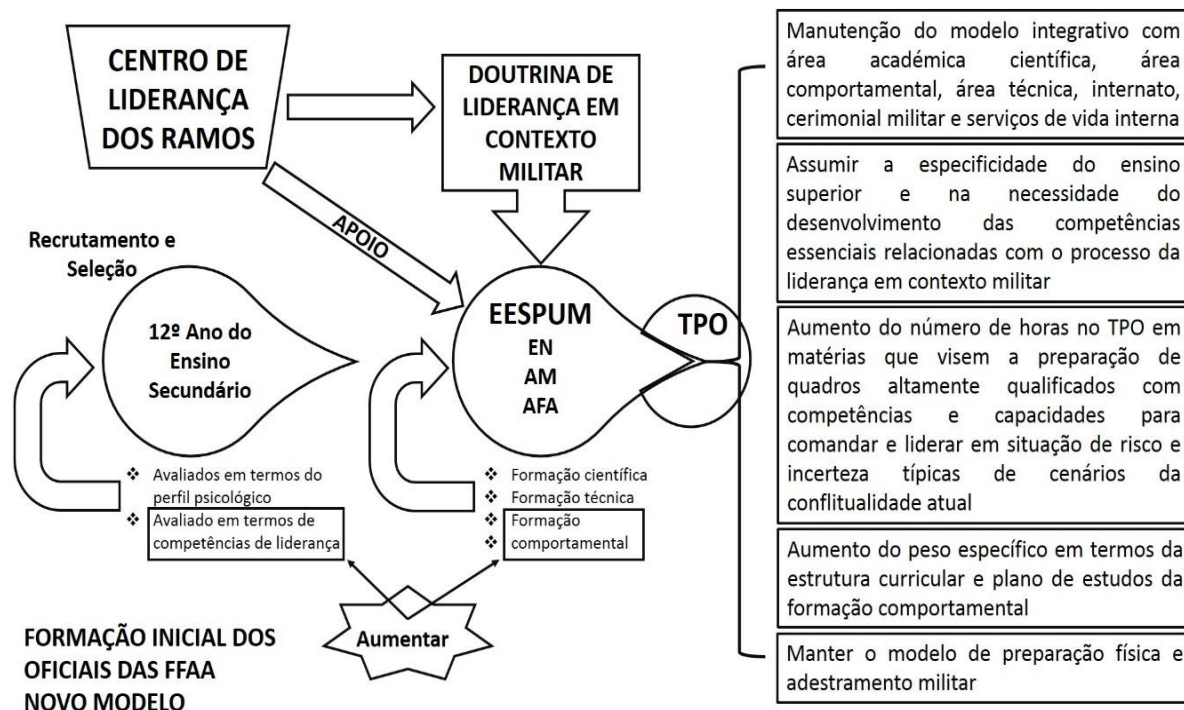


Figura n.º 10 - FI dos Oficiais das FFAA: modelo aperfeiçoado

Fonte: (Autor, 2015)

### c. *Benchmarking* do modelo aperfeiçoado

Com vista a desenvolvermos uma metodologia de *Benchmarking* referente ao modelo de formação proposto com os modelos de formação dotados pelas FFAA dos EUA, Espanha e Brasil. As razões de escolha destes países, prendem-se com o facto de os EUA serem uma referência em termos de ensino superior militar e possuírem uma extensa investigação sobre a liderança em contexto militar, a Espanha apresentar para além da proximidade geográfica, uma cultura e metodologias associadas ao ensino superior militar semelhantes, e o Brasil por ser uma referência no que se refere às suas FFAA e aos processo de ensino que em muitas áreas são concomitantes ou mesmo parecidos de ambos os lados do Atlântico a que acresce a matriz na sua formação superior militar semelhante com a de Portugal.

#### (1) **Estados Unidos da América**

Nos EUA a FI dos Oficiais das Forças Armadas é feita na *United States Military Academy (West Point) (USMA)*, na *United States Naval Academy (USNA)* e na *United States Air Force Academy (USAFA)* apesar de existirem outros institutos universitários que adotam também o nome de *Military Academies*, sendo maioritariamente instituições de ensino particular. Para este estudo iremos considerar apenas as acima citadas como congéneres respetivamente, da AM, da EN e da AFA.



A formação e treino em termos de liderança nos EUA apresentam programas semelhantes na USAM, USNA e USAFA e assenta nos seguintes pressupostos (Academy, 2015):

- Existência de centros de liderança em cada uma das academias para apoio das matérias e cursos de liderança;
- Apoiar o desenvolvimento dos alunos em termos de liderança através de um plano de estudos dedicado ao conhecimento científico da liderança e de ciclos de conferências com líderes de vários setores da sociedade;
- Utilização de centros de simulação em cada uma das academias que permitem a nível laboratorial reconhecer os componentes éticos e de liderança dos problemas e situações;
- Programas de treino físico militar intimamente ligado ao trabalho dos atributos éticos e morais essenciais para a liderança, fomentando o desenvolvimento da coragem moral e da coragem física;
- Quatro grandes exercícios de campo associados ao processo de liderança em ambiente tático, com a duração de quatro semanas cada um, para a aplicação e testagem das CAAL e das competências militares em situação operacional,
- Um plano de estudos de quatro anos de índole basicamente científica e militar no interior das academias após o qual são promovidos ao posto de tenente já nas unidades operacionais em que irão prestar serviço e onde o ensino de competências técnicas e táticas são desenvolvidas ocupando cerca de 50% do tempo nos primeiros seis meses e em que a prática do comando é a tarefa essencial a ser desenvolvida durante os outros 6 meses<sup>5</sup>.
- Tomando como exemplo a USMA, durante os quatro anos, de um conjunto de 49 cadeiras associadas à liderança através do seu *West Point Leadership Center* em estreita ligação com o departamento académico de *Behavioral Sciences and Leadership*, os alunos têm de escolher, para o seu plano de estudos de 26 cadeiras obrigatórias, a “Liderança Militar” e a “Liderança Militar Avançada”, e depois uma *Major*<sup>6</sup>, que inclui forçosamente as disciplinas de “Liderar Equipas”, “Negociação para Líderes”, “Fundamentos da Negociação”, “Teoria e

---

<sup>5</sup> Este modelo sofre pequenas alterações consoante seja aplicado no Exército, na Marinha ou na Força Aérea.

<sup>6</sup> Grupo de disciplinas principais.



Desenvolvimento da Liderança”, “Liderar em Combate”, “Liderar Organizações através da Mudança”, “Líderes em Ação”, para além de “Metodologia da Investigação” e uma língua estrangeira (WestPoint, 2015).

Para além disso, o seu *West Point Leadership Center*, fornece um curso paralelo que decorrerá ao longo de dois anos, a ser efetuado complementarmente pelos alunos com a visão de preparar líderes, de cadetes até homens de Estado para atuar e resolver os grandes desafios que se põem aos EUA. O curso inclui 20 disciplinas distribuídas por quatro semestres com cerca de 200 horas por semestre e está aberto a alunos, a Oficiais e a Civis. Os alunos, devido a conterem já no seu plano de estudos obrigatório algumas das disciplinas deste curso, obtêm o grau de *Leader Development Science with Honors*, com menor carga horária.

Nos EUA existem ainda centros de liderança a nível dos Ramos que dependem nomeadamente do *Army Training and Doctrine Command* também conhecido por TRADOC, do *Navy Warfare Development Command*, do *Air Force Doctrine Center* e do *United States Marine Corps Combat Development Command*, e têm como responsabilidade a elaboração da doutrina de liderança das FFAA dos EUA.

O DDL ao longo da carreira assenta no princípio de que há que desenvolver a liderança direta nos oficiais subalternos, a liderança organizacional nos capitães, maiores e tenentes-coronéis, e liderança estratégica nos coronéis e oficiais generais. Este princípio espelha-se nas matéria de liderança que são ministradas aos oficiais das FFAA, quer nas Unidades de formação, com o *Basic Course* (liderança direta) e o *Advanced Course* (liderança direta e organizacional) quer nos *War Colleges* que dispõem de centros de liderança estratégica.

A investigação do DDL efetua-se a todos os níveis, desde ao nível dos centros de liderança das academias, das unidades formadoras e dos *War Colleges*, através dos seus centros de estudo de liderança.

## **(2) Espanha**

As FFAA espanholas só a partir de 2010 começaram a introduzir as matérias científicas associadas ao processo de liderança, assentando a sua formação em comando e liderança na prática de comando na estrutura militar das suas academias. A FI dos oficiais das FFAA ocupa cinco anos sendo os quatro primeiros efetuados nas academias militares gerais, uma de cada Ramo e com um plano de estudos assente em matérias científicas e comportamentais, com relevância para as de índole militar. No último ano, os alunos são colocados em Unidades militares tipo escolas práticas, onde desenvolvem as competências técnicas e de liderança com o recurso à prática do comando a tempo inteiro. Durante ainda



os primeiros quatro anos, nos Centros Universitários de Defesa, situados nos *campus* das academias os alunos obtêm o grau de Engenheiro de Organização Industrial, ficando ao nível da licenciatura (três anos do sistema do Processo de Bolonha) (Defensa, 2015).

Não existindo cursos específicos de liderança, e tendo o desenvolvimento das matérias associadas ao DDL uma expressão muito reduzida, concretizam-se ao longo dos quatro anos um conjunto de conferências e seminários vocacionados para os temas da liderança sendo no entanto o seu desenvolvimento assente essencialmente na prática de comando dentro das academias e fora delas em unidades operacionais no âmbito de exercícios regulares.

Em termos de formação contínua esta contempla em termos de liderança as seguintes ações (Borges, 2011):

- Curso de Promoção a Major com 25 sessões maioritariamente teóricas;
- Curso de Estado Maior das Forças Armadas com a duração de um ano letivo e com 25 sessões maioritariamente práticas;
- Curso de Atualização para o Desempenho de Funções de oficial General com a duração de nove semanas e que inclui seis sessões de liderança estratégica.

Não existem centros de liderança nacional nem a nível dos Ramos nem a nível das FFAA, o que implica que o desenvolvimento da investigação ainda esteja nos seus primórdios e que, apesar de existirem publicações sobre o assunto, estas não constituem doutrina aprovada.

### **(3) Brasil**

Na generalidade das academias a FI dos oficiais das FFAA brasileiras ocupa cinco anos sendo os quatro primeiros efetuados nas academias militares gerais, uma de cada Ramo e com um plano de estudos assente em matérias científicas e comportamentais, com relevância para as de índole militar. No último ano, os alunos são colocados em Unidades militares, onde desenvolvem as competências técnicas e de liderança com o recurso à prática do comando a tempo inteiro e onde desempenham missões reais de acordo com as missões operacionais definidas para cada uma dessas unidades (Siqueira, 2015). No caso da Marinha brasileira, o último ano ainda é apenas curricular, apesar de ser efetuado em unidades operacionais (Magalhães, 2015). A Força Aérea brasileira apresenta um modelo parecido com a FA portuguesa, ou seja, o último ano do curso, o quinto ano, é fundamentalmente um ano para a aquisição de competências técnicas na área da pilotagem para os pilotos e noutras áreas para as outras especialidades dos oficiais (Gouveia, 2015).



Durante os quatro anos, grande parte da carga horária é atribuída a matérias relacionadas com a liderança e ao desenvolvimento da identidade militar<sup>7</sup>. Como se refere na Tabela 5, pela análise do plano de curso da FI no Exército (AMAN, 2015), podemos observar:

Tabela n.º 5 - Peso relativo da carga horária da FI no Brasil.

Fonte: (Autor, 2015)

<b>Ano letivo</b>	<b>Total de horas em carga horária</b>	<b>Total de horas da componente científica</b>	<b>Total de horas da componente científica em disciplinas associadas à liderança</b>	<b>Total de horas em disciplinas de técnica e tática militar</b>	<b>Total de horas em matérias do desenvolvimento da identidade militar</b>
<b>Primeiro Ano</b>	995	465 (47%)	60 (6%)	180 (18%)	350 (35%)
<b>Segundo Ano</b>	1131	405 (36%)	105 (9%)	424 (37%)	302 (27%)
<b>Terceiro Ano</b>	1073	320 (30%)	60 (6%)	399 (37%)	354 (33%)
<b>Quarto Ano</b>	690	204 (30%)	0 (0%)	225 (32%)	261 (38%)

É no terceiro ano que é dada a unidade curricular de liderança, incluída nas disciplinas de técnica e tática militar e que comporta 60 horas diurnas e 36 noturnas, donde que 16 diurnas e a totalidade das noturnas são empregues num exercício de DDL onde ocupam postos de comandante de patrulha no cumprimento de missões táticas.

Em termos de formação contínua esta contempla, em termos de liderança, as seguintes ações:

- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais que visa habilitar os capitães para o desempenho de funções como oficial superior;

<sup>7</sup> Inclui Treino Físico Militar, Tiro, Equitação, Liderança, Ordem Unida e Instruções Especiais.



- Curso de Comando e Estado-Maior, com a duração de dois anos e que visa habilitar os maiores e tenentes-coronéis ao desempenho de cargos e funções de estado-maior de grandes unidades e comandos;
- Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, com a duração de um ano letivo e destinado a coronéis com potencial para a promoção a Oficial General.

Não existem centros de liderança nacional nem a nível dos ramos nem a nível das FFAA mas existe uma secção de liderança autónoma nas academias militares respetivas que produzem investigação e doutrina sobre liderança sujeitas a aprovação pelos Estados-Maiores dos respetivos Ramos.

#### **(4) Tabela de *Benchmarking***

Para o processo de *Benchmarking* utilizar-se-á uma tabela de duas entradas, onde uma corresponderá aos modelos de DDL em análise e outra às variáveis em estudo que são as que consubstanciam o modelo proposto de DDL nas FFAA portuguesas e que a seguir se referem:

- Carga horária de matérias associadas ao DDL na fase académica dos cursos de FI (**A**);
- Tipologia do Tirocínio, quinto ano ou último ano da FI em termos de carga horária associada ao DDL e à prática do comando (**B**);
- Existência de bloco de DDL no plano de estudos (**C**);
- Existência de centro de liderança associado ao processo (**D**);
- Existência de cursos de liderança extra currículo a ser frequentado pelos alunos ainda na sua FI (**E**);
- Existência de liderança doutrina aprovada (**F**);
- Existência de investigação sistematizada sobre o DDL no contexto militar em centros de liderança ou fora deles (**G**);
- DDL ao longo da carreira (**H**).

Estas variáveis serão comparadas caso a caso sendo que o valor de “1” assume o critério da variável como afirmativo e os critérios Maior e Menor expressam, respetivamente, um peso superior e inferior na variável analisada. O modelo em aprovação, como modelo de referência padrão, assume o valor de “1” em todas as variáveis.

Temos então a tabela construída da seguinte forma



Tabela n.º 6 - Tabela de *Benchmarking*.

Fonte: (Autor, 2015)

	Modelo atual de DDL	Modelo proposto de DDL	Modelo dos EUA de DDL	Modelo da Espanha de DDL	Modelo do Brasil
<b>A</b>	Menor	1	Maior	Menor	Maior
<b>B</b>	Menor	1	1	1	Maior
<b>C</b>	Menor	1	1	Menor	Maior
<b>D</b>	Menor	1	1	Menor	1
<b>E</b>	Menor	1	1	Menor	Menor
<b>F</b>	Menor	1	1	Menor	1
<b>G</b>	Menor	1	1	Menor	Menor
<b>H</b>	1	1	1	1	1

O modelo aperfeiçoado de DDL e que se propõe, em termos de carga horária relacionada com matéria e disciplinas associadas ao DDL, na comparação dos modelos dos EUA e do Brasil não evidencia grandes discrepâncias assumindo o peso específico nestes dois países um peso superior, mas que apenas nesta variável se faz sentir com esta evidência. O modelo espanhol afigura-se menos recomendado como referência. Daqui se pode concluir que em termos de *Benchmarking*, o modelo proposto de DDL nas FFAA está validado, pois em termos comparativos, apesar de se obter uma majoração no caso dos modelos dos EUA e do Brasil, se enquadra no nível superior dos modelos analisados.

Salienta-se pela comparação dos modelos analisados que a existência de centro de liderança militar e de doutrina de liderança aprovada, são alavancas facilitadoras do processo de DDL.





#### **d. Síntese conclusiva**

O atual modelo de DDL em uso nas FFAA portuguesas, com uma FI, uma formação na carreira geral e uma formação na carreira específica, e consequência da experiência acumulada e baseada em alterações que lhe têm vindo a ser introduzidas, fruto de alterações legislativas e organizacionais, parece ser um paradigma equilibrado e com bons resultados no campo do desenvolvimento das capacidades associadas à liderança nomeadamente ao longo da carreira. No entanto podem ser individualizados afastamentos a uma correta performance de eficácia na FI dos jovens Oficiais saídos das academias o que permite propor um modelo que limite esses mesmos desvios e que passa:

- Pela manutenção do modelo integrativo;
- Pelo assumir da especificidade do ensino superior militar;
- Pelo aumento do número de horas no TPO em matérias que visem a preparação de quadros com competências e capacidades para comandar;
- Pelo aumento do peso específico em termos da estrutura curricular e plano de estudos da formação comportamental;
- Por manter uma preparação física e adestramento militar com o objetivo de proporcionar aos alunos aptidão e desembaraço físico capazes de os dotar de capacidade de ministrar instrução de educação física militar e obter competências no âmbito do desembaraço e resistência;
- Por implementar atividades complementares de formação disponíveis nos catálogos de cursos dos planos de formação dos Ramos, a ser frequentados no fim das férias letivas;
- Pela utilização dos alunos dos terceiros e quartos anos para o enquadramento dos alunos dos primeiros e segundos anos, em termos do seu aproveitamento para os processo de formação militar;
- Pela manutenção da avaliação psicofísica dos candidatos aos EESPUM;
- Pela criação de centros de liderança;
- Pela aprovação da doutrina de liderança;
- Pela implementação de mais projetos de investigação sobre a liderança em contexto militar.

Este modelo de formação e treino proposto, após análise de Benchmarking com os modelos de formação e treino adotados pelas FFAA dos EUA, Espanha e Brasil, foi validado pois em termos comparativos enquadra-se no nível superior dos modelos analisados, onde





se salienta a importância dos centros de liderança militar e a existência de doutrina de liderança aprovada. Este modelo de FI e com o que tem vindo a ser feito, e de forma correta, ao longo da carreira em termos de DDL, parece ser o modelo a adotar.

Face ao exposto e subjacente à QD “Como obter e aperfeiçoar as competências de liderança do oficial das FFAA ao longo da sua carreira?” considera-se validada a hipótese 3, concluindo-se que existe um modelo de formação ao longo da carreira do oficial das FFAA capaz de potenciar os fenómenos de obtenção e desenvolvimento das CAAL, necessárias ao seu desempenho dentro da organização militar.



## Conclusões

Neste trabalho afirmou-se que as organizações, para operarem e alcançarem os seus propósitos, fundam-se em pilares estratégicos que são imperativos organizacionais dirigidos para a eficiência dos processos e eficácia dos resultados. A liderança é um desses pilares e propôs-se que fosse definida como uma capacidade motivacional de influência interpessoal, geradora de condutas e encorajamentos desejados nos membros de uma organização, fundamentada na capacidade de decisão do responsável em definir o que é essencial ser feito e sustentada na preponderância que este emprega sobre os outros, levando-os a alterar comportamentos para alcançar uma identidade coletiva em que todos voluntariamente participem, com o mínimo de tensão interna, na consecução ou mesmo superação dos objetivos definidos. Assim, assumimos a liderança como um fator estratégico organizacional e um FCS para as organizações.

Como uma das finalidades propostas é o de determinar que a liderança é um objetivo estratégico para as FFAA houve, neste contexto, que caracterizá-la como constituindo uma instituição estruturante da identidade nacional e, neste sentido, os militares são detentores de um estatuto de “condição militar” que os distingue dos demais servidores do Estado. Vimos que esta “condição militar” implica que do líder organizacional institucional das FFAA, do comandante, se exija um determinado comportamento moral, marca distintiva da sua responsabilidade em que o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos constituem a chave da dimensão da liderança militar, pois a ele são atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à ação moral em circunstâncias suscetíveis de implicar o sacrifício da vida.

O comandante, a pessoa que comanda e que lidera, faz, e faz os outros fazerem o que tem de ser feito em prol da missão a cumprir, regido por um normativo ético e legal que define a obrigatoriedade da sua ação (comando) e influencia os outros a fazer o que tem de ser feito (liderança) de acordo com o alinhamento organizacional. Se a liderança é um FCS para as FFAA, o seu contínuo desenvolvimento é fundamental para as mesmas. Desenvolver a liderança nos futuros comandantes é portanto essencial para a manutenção da matriz cultural de uma organização como as FFAA, já que é um fator estratégico organizacional para qualquer tipo de estrutura que inclua a motivação e influência dos seus recursos humanos.



Foi assim possível verificar a razão da imperatividade estratégica para as FFAA do DDL (QD1) já que é um FCS pois, para além de ser essencial para o desempenho da organização, afeta a atual e futura geração de líderes militares.

Posteriormente houve que assumir este processo de DDL em contexto militar onde a determinação das CAAL era essencial. Integrou-se esta necessidade no princípio de que o exercício da liderança no contexto militar está subjacente a um processo de influência conduzido pelo líder que leva os seus seguidores a adotar um comportamento que de outro modo não aconteceria, no qual o fator humano é o elemento fundamental para o cumprimento da missão e em que a liderança eficaz é a capacidade capital para o estabelecimento de um vínculo interpessoal e de relacionamento entre o comandante e o subordinado. Assim, assumiu-se a liderança em contexto militar como a capacidade motivadora de ascendência interpessoal e hierárquica, geradora nos subordinados de comportamentos e atitudes alinhados com os valores e cultura organizacional, fundamentada no exemplo, na capacidade de tomar decisões, no “fazer os outros fazerem o que tem de ser feito” em prol do normativo ético e legal que define a obrigatoriedade da sua ação e na influência de os levar a atuar de acordo com o alinhamento organizacional, induzindo-os a alterar comportamentos para o cumprimento da missão e o alcançar dos objetivos definidos.

Definida a liderança em contexto militar seria necessário perceber quais as competências a ela associadas. Houve primeiro que elucidar sobre o conceito de competências, assumindo-as como conhecimentos, aptidões, atitudes, autoconhecimento, valores, motivos, critérios de referência e desempenhos que definem características base e elementos chave para um proficiente exercício de uma determinada capacidade e estão obrigatoriamente associadas a comportamentos organizacionais decorrentes dos alinhamentos geradores de rotinas.

Foi assim possível determinar o referencial de competências essenciais para o exercício da liderança (QD2), concluindo-se que existe um conjunto de competências essenciais à liderança que podem ser individualizadas e tratadas como referentes à condição do oficial das FFAA e que são ferramentas fundamentais para o seu desempenho dentro da organização militar.

Tendo inicialmente partido da identificação dos FCS que pudessem ser imperativos estratégicos para a organização, reconhecendo-se aí a liderança como um desses FCS assente num *portfolio* de competências que se torna necessário obter e aperfeiçoar ao longo da carreira, haveria nesta altura que determinar o modelo de formação ideal para posteriormente



o sujeitarmos a uma avaliação comparativa com outros modelos de modo a que se conseguisse obter um paradigma capaz de promover a obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira de oficial das FFAA que fomentasse o DDL como imperativo estratégico organizacional.

Começou-se por estudar o modelo atual de DDL em uso nas FFAA portuguesas, com uma FI, uma formação na carreira geral e uma formação na carreira específica, e assumiu-se que em consequência da experiência acumulada e baseada em alterações que lhe têm vindo a ser introduzidas, fruto de alterações legislativas e organizacionais, pareceria ser um paradigma equilibrado e com bons resultados no campo do desenvolvimento das capacidades associadas à liderança. Após individualizar os afastamentos a uma mais correta performance de eficiência nos jovens oficiais saídos da EN, da AM e da AFA, propôs-se um modelo que limitasse esses mesmos desvios e que passa pelas seguintes recomendações, resultado do conhecimento produzido:

- Recomenda-se a manutenção do modelo integrativo assente numa área académica com matérias científicas mas também competências comportamentais em ambientes propiciadores de relevar a capacidade de liderança nos alunos como o internato, o cerimonial militar e os serviços de vida interna;
- Recomenda-se o aumento do número de horas no TPO em matérias que visem a preparação de quadros com competências e capacidades para comandar e liderar em situação de risco e incerteza;
- Recomenda-se o aumento do peso específico em termos da estrutura curricular e plano de estudos da formação comportamental, nomeadamente do DDL como bloco curricular, consubstanciando o esforço numa sólida educação militar, moral e cívica, assente em valores;
- Recomenda-se a manutenção da preparação física e adestramento militar com o objetivo de proporcionar aos alunos aptidão e desembaraço físico capazes de o dotar de capacidade de ministrar instrução de educação física militar e obter competências no âmbito do desembaraço e resistência;
- Recomenda-se a utilização dos alunos dos terceiros e quartos anos para o enquadramento dos alunos dos primeiros e segundos anos, em termos do seu aproveitamento para os processo de formação militar, ministrando instrução;
- Recomenda-se a implementação de atividades complementares de formação nas férias letivas, com base nos catálogos de cursos técnico-militares disponíveis



existente nos Ramos que visem o desenvolvimento de capacidades para o desempenho, a obtenção de experiência profissional e a familiarização com as realidades dos respectivos Ramos;

- Recomenda-se a manutenção da avaliação psicofísica dos candidatos aos EESPUM com uma especial incidência na verificação de requisitos iniciais necessários para o desenvolvimento de CAAL;
- Recomenda-se a criação um centro de doutrina de liderança das FFAA com ligação e correspondência a centros de liderança nos Ramos associados aos Centros de Investigação dos EESPUM para o reforço da importância do DDL, para a elaboração da doutrina oficial e também como base de investigação científica sobre o assunto.

Este modelo de formação e treino proposto, após análise de Benchmarking com os modelos de formação e treino dotados pelas FFAA dos EUA, Espanha e Brasil, foi validado, pois em termos comparativos enquadra-se no nível superior dos modelos analisados.

Foi assim possível identificar um modelo de obtenção e aperfeiçoamento de CAAL do oficial das FFAA ao longo da sua carreira (QD3)

Face ao exposto e tendo-se percorrido o percurso planeado, considera-se que foi respondida a questão central e identificado o modelo de obtenção e aperfeiçoamento de competências ao longo da carreira do oficial das FFAA que potencia o desenvolvimento da liderança como imperativo estratégico organizacional.

Como nova linha de investigação recomenda-se que face à alternância de importância de determinadas CAAL consoante a tipologia das operações militares, seria útil e interessante uma futura investigação sobre o assunto, como forma de entender a liderança em ambiente operacional e face à tipologia de operações.



## Bibliografia

- Aaker, D. A., 2011. *Administração Estratégica do Mercado*. CESA ed. Porto Alegre: Bookman Comapanhioa Editorial, Lda.
- Academia Militar, 2015. *Site da Academia Militar*. [Em linha]  
Disponível em: [http://www.academiamilitar.pt/images/stories/ensino/pdf/01\\_-\\_infantaria.pdf](http://www.academiamilitar.pt/images/stories/ensino/pdf/01_-_infantaria.pdf)  
[Consult. abril 2015].
- Academy, W. P. M., 2015. *United States Military Academy*. [Em linha]  
Disponível em:  
<http://www.westpoint.edu/bsl/SitePages/Leader%20Development%20Science.aspx>  
[Consult. abril 2015].
- Adair, J., 1997. *Como Tornar-se um Líder*. 1ª ed. São Paulo: Livraria Nobel S.A..
- Adair, J., 2007. *Como Formar Líderes*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Futura S.A..
- Aérea, F., 2014. *Mestrado Integrado/Piloto Aviador*. [Em linha]  
Disponível em:  
[http://www.emfa.pt/www/po/afa/conteudos/galeria/novosite/cursos/mestrado-integrado/pilav-pe-v2\\_1022.pdf](http://www.emfa.pt/www/po/afa/conteudos/galeria/novosite/cursos/mestrado-integrado/pilav-pe-v2_1022.pdf)  
[Consult. abril 2015].
- Afonso, P. L., 2009. *Liderança*. 1ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, A. F. A., Souza, L. G. M. d. & Ferraz, T. C. P., 2007. *Identificação de fatores que influenciam o desempenho de projetos de melhoria contínua*. Foz do Iguaçu, Associação Brasileira de Engenharia de Produção.
- AMAN, 2015. *Academia Militar das Agulhas Negras*. [Em linha]  
Disponível em: <http://www.aman.ensino.eb.br/index.php/informacoes/o-ensino/grade-curricular>  
[Consult. abril 2015].
- Amorim, P. J. L. P. d., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (janeiro 2015).
- Araújo, G. L. E. E. d., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (9 abril 2015).
- Atkinson, R., 1994. Continuous Improvement: the ingrediets of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 6, pp. 6-8.
- Azevedo, D. S., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (31 março 2015).



- Beckhard, R., 2007. Sobre os líderes futuros. Em: T. D. Foundation, ed. *O Líder do Futuro*. s.l.:Palneta DeAgostini SA, pp. 156-157.
- Bergamini, C. W., 2002. *O líder Eficaz*. 1 ed. são Paulo: Editora Atlas S.A..
- Bernard, C., 1968. *The Functions of the Exectuvive*. Cambridge: Harvard University-Press.
- Bispo, A. d. J., 2005. Algumas questões relativas ao Ensino Superior Militar. *Revista Militar*, maio.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A., 2005. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Borges, J. J. B. V., 2011. *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado*. Lisboa: IESM.
- Borges, M. G. J. V., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (1 abril 2015).
- Borrego, M. J. M. N., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (abril 2015).
- Braga, M. G. J., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (9 abril 2015).
- Calmeiro, L., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (abril 2015).
- Carmo, J. A. R., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (março 2015).
- Chandler, S. & Richardson, S., 2011. *100 maneiras de motivar os outros*. 1ª ed. Lisboa: Sinais de Fogo - Publicações, Lda..
- Chappuis, R. & Paulhac, J., 1990. *Há alguém que mande aqui*. 1 ed. s.l.:Edições Cetop.
- Cheetham, G. & Chivers, G., 2005. *Professions, Competence And Informal Learning*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chiavenato, I., 1999. *Administração nos Novos Tempos*. 2.ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., 2000. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Colarusso, M. & Lyle, D., 2014. *Senior officer talent management: fostering institutional adaptability*. 1ª ed. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- Costa, T. G. J. R. d., 2015. Editorial. *Proelium*, Janeiro, Série VII, nº8(Revista Científica da Academia Militar), p. 5.
- Coumbe, A., 2014. *A history of the US Army Officers Corps, 1900-1990*. 1ª ed. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- Cunha, M. P. e., Rego, A. & Figueiredo, J. C. d., 2013. *Lidere como um líder*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.



Defensa, M., 2015. *Academia General Militar*. [Em linha]

Disponível em:

<http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/Formacion/index.html>

[Consult. Abril 2015].

DGES, 2011. *Processo de Bolonha*. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e do Ensino Superior.

Drucker, P., 2001. *Uma conversa com Peter Drucker*. [Em linha]

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/uma-conversa-com-peter-drucker-m0049966>

[Consult. 2 março 2012].

Drucker, P., 2007. Introdução. Em: The Drucker Foundation, ed. *O Líder do Futuro*. s.l.:Planeta DeAgostini, SA, p. 12.

Drucker, P. F., 1989. *Inovação e Gestão*. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença Limitada.

Exército, 2013. *Aprova os planos de estudos dos cursos da Academia Militar (Despacho nº 12819/2013 de 5 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Faria, P. T. d., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (março 2015).

Fielder, D., 2011. *Defining command, leadership, and management success factors within stability operations*. 1ª ed. Carlisle: Strategig Studies Institute.

Gouveia, J., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (abril 2015).

Grade, P., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (março 2015).

Handy, C., 2007. A nova linguagem do trabalho da organização e as suas consequências para os líderes. Em: The Drucker Foundation, ed. *O Líder do Futuro*. s.l.:Editora Planeta DeAgostini, SA, p. 37.

Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R., 2007. *O Líder do Futuro*. Público - Comunicação Social SA ed. Lisboa: Planeta DeAgostini SA.

I.P., A. p. o. D. e. C., 2015. *Análise multicritéria*. [Em linha]

Disponível em: [www.observatorio.pt/download.php?id=224](http://www.observatorio.pt/download.php?id=224)

[Consult. abril 2015].

Jerónimo, G. C. A. C. H., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (9 abril 2015).

Kops, D., 2015. *Castelli, Escola Superior de Hotelaria*. [Em linha]

Disponível em: [http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivos-artigos/64\\_ALINHAMENTO%20ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.castelli.edu.br/site/admin/upload/publicacoes/arquivos-artigos/64_ALINHAMENTO%20ORGANIZACIONAL.pdf)

[Consult. 1 abril 2015].





- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. 10ª ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Loureiro, J., 2008. A eficácia da liderança nas operações conjuntas. *Boletim do Instituto de Estudos Superiores Militares*, novembro, pp. 121-154.
- Magalhães, R. d., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (1 abril 2015).
- Marinha, 2012. *Aprova as estruturas curriculares dos planos de estudos dos cursos da Escola Naval (Despacho nº 2104/2012 de 12 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- Marras, J. P., 2005. *Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras*. São Paulo: Futura.
- Marshall, S., 1975. *The armed forces officer*. 1ª ed. Washington: American Forces Information Service.
- McClelland, D., 1973. Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*, pp. 1-11.
- MDN, 2014a. *Aprova a lei orgânica da Marinha (DL 185/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014b. *Aprova a lei orgânica do Exército (DL 186/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014c. *Aprova a lei orgânica da Força Aérea (DL 187/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, E. P., 2004. *Glossário, termos de formação, educação e treino*. 1ª ed. Lisboa: EME.
- Menezes, G. A. X., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (16 abril 2015).
- Moreira, C. D., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (1 abril 2015).
- Neves, J. P., 2007. *As Forças Armadas e os “Recursos”. Os Recursos Humanos e a “Formação”*. [Em linha]  
Disponível em: [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=467](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=467)  
[Consult. 13 abril 2012].
- Paolozzi, P., 2013. *Closing the candor chasm: the missing element of army professionalism*. 1ª ed. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- PDE003, 2012. *Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Pierce, J., 2012. *Is the organizational culture of the US Army congruent with the professional development of its senior level officer corps?*. 1ª ed. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- Pinho, A. A. S., 2015. *Desenvolvimento da liderança* [Entrevista] (1 abril 2015).
- Pinto, G. L. V., 2012. A Condição Militar. *Público*, 23 agosto. Issue Opinião.



- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva Publicações S.A..
- Ribeiro, C. E. M. d. B., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (abril 2015).
- Richardson, J., 2011. *Real leadership and the US Army: overcoming a failure of imagination to conduct adaptive work*. 1ª ed. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- Rosinha, A. J. P. E., 2014. Uma análise ao processo de influência. *Revista de Ciência Militares*, maio, pp. 141-159.
- Rosinha, A. P., 2007. A liderança transformacional: génese e aplicação ao contexto militar. Em: *Ética e Liderança*. s.l.:Academia Militar, p. 59.
- Rosinha, A. P. & Leitão, D., 2007. *Ética e Liderança*. Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, C. & Lucia-Casademunt, A. M., 2015. Do conhecimento tático às competências de liderança. *Proelium Revista Científica*, fevereiro, pp. 43-68.
- Rouco, C., Rodrigues, M. & Câmara, N., 2014. Benchmarking between military and civilian environment for leadership skills: case study for the feminine gender. *Proelium Academia Militar*, nº6 Série 7, pp. 183-2014.
- Rouco, C. & Sarmiento, M., 2012. Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Proelium*, pp. 17-46.
- Rouco, D. & Mariano, M., 2014. *Gestão do conhecimento: da reflexão do ensino na Academia Militar à competências da liderança*. Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. C. D. & Sarmiento, M., 2010. Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, Março, Série VI, nº13(Revista da Academia Militar), pp. 71-90.
- Rouco, J. D., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (1 abril 2015).
- Santos, J. A., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (março 2015).
- Santos, L. A. B. d., 2014. Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas. *Cadernos do IESM*, maio, Volume 1, p. 14.
- Santos, S. S. d., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (março 2015).
- Schein, E., 2007. A liderança e a cultura organizacional. Em: T. D. Foundation, ed. *O Líder do Futuro*. s.l.:Planeta DeAgostino SA, p. 90.
- Serafino, T. F. C. V. d. C., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (22 abril 2015).
- Silva, L. M., 2012. *A Formação de oficiais na AM: perspetivas dos oficiais de Infantaria*, Lisboa: Academia Militar.
- Siqueira, C. d., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (abril 2015).



- Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993. *Competence at work, Models for superior performance*. Nova Iorque: Wiley & Sons.
- Superior, A. d. A. e. A. d. E., 2015. *O que é a A3ES*. [Em linha]  
Disponível em: <http://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/enquadramento-legal>  
[Consult. 22 abril 2015].
- Vieira, G. B., 2002. *Liderança Militar*. Estado Maior do Exército ed. Lisboa: Academia Militar.
- Vilaboim, M., 2015. *Desenvolvimento da Liderança* [Entrevista] (março 2015).
- Wardynski, C., Lyle, D. & Colarusso, M., 2010. *Towards a US Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent*. 1ª ed. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- WestPoint, 2015. *Academic Program Class of 2016*. 1ª ed. Nova Iorque: West Point Dean Office.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D., 2012. *Strategic Management and Business Policy 13th Edition*. s.l.:Pearson.
- Wilhelm, W., 2007. Aprender com os velhos líderes. Em: T. D. Foundation, ed. *O Líder do Futuro*. s.l.:Planeta DeAgostinio SA, pp. 257-258.



## **Entrevistas:**

### **Oficiais das FFAA**

General Carlos António Corbal Hernandez Jerónimo (Exército)  
General (Ref) Luís Evangelista Esteves de Araújo (Força Aérea)  
Tenente General António Xavier Lobato de Faria Menezes (Exército)  
Tenente General Fernando Celso Vicente de Campos Serafino (Exército)  
Contra Almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro (Marinha)  
Major General Joaquim Manuel Nunes Borrego (Força Aérea)  
Major General João Jorge Botelho Vieira Borges (Marinha)  
Major General José Ulisses Veiga Santos Ribeiro Braga (Exército)  
Contra Almirante (Ref) Augusto Silva e Pinho (Marinha)  
Auditores do Curso de Promoção a Oficial Superior 2014-2015  
Coronel Inf Luís Filipe Carvalho das Dores Moreira (Exército)  
Coronel Inf (Res) Paulo Grade (Exército)  
Coronel Inf (Ref) José António Rodrigues Carmo (Exército)  
Tenente Coronel Paulo Júlio Lopes Pipa de Amorim (Exército)  
Tenente Coronel Inf Luís Calmeiro (Exército)  
Tenente Coronel Inf (Res) José Carlos Dias Rouco (Exército)  
Tenente Coronel Inf (Res) Pedro Tinoco de Faria (Exército)

### **Civis**

Dr. Sérgio Sousa Lopes Freire de Azevedo (Deputado da Assembleia da República e Líder de Comissão)  
Dr. José Augusto Santos (Liderança Autárquica)  
Dra. Manuela Vilaboim (Diretora de Recursos Humanos)  
Dra. Susana Seromenho dos Santos (Gestora de Topo)



## **Anexo A – Corpo de Conceitos**

**Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES):** fundação de direito privado, constituída por tempo indeterminado, dotada de personalidade jurídica e reconhecida como de utilidade pública, com independência no exercício das suas competências, que tem como fins a avaliação e a acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como o desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior (Superior, 2015);

**Alinhamento:** Criação de práticas e estruturas organizacionais que se ajustam simultaneamente às exigências estratégicas de uma organização e às necessidades dos seus elementos (Kops, 2015);

**Ambiente Operacional:** Conjunto de condições, circunstâncias e influências que afetam o emprego de forças militares e influem nas decisões do Comandante. Inclui cinco domínios: ar, terra, mar, espaço e informação (PDE003, 2012);

**Carreira:** evolução do percurso profissional (progressão na carreira) de um indivíduo numa organização com que ele institucionalmente e voluntariamente se alinha, e que abrange as necessidades do indivíduo e da própria organização (Chiavenato, 1999);

**Comando:** Autoridade que um comandante militar legalmente exerce sobre os seus subordinados de acordo com o seu posto ou função. O comando inclui a autoridade e responsabilidade para efetivamente utilizar os recursos disponíveis, planear o emprego, organizar, dirigir, coordenar e controlar as forças militares para o cumprimento de missões atribuídas (PDE003, 2012);

**Conscienciosidade (awareness):** capacidade de perceber, sentir, ou estar consciente de eventos, objetos, pensamentos, emoções, ou padrões sensoriais. A este nível os sentidos podem ser confirmados por um observador, sem implicar necessariamente entendimento. De forma mais ampla, é o estado ou qualidade de ser consciente de algo (Rouco, 2015);



**Cultura organizacional:** Conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização (Chiavenato, 2000); Estrutura organizacional, regras, história, valores, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos organizacionais padronizados desempenham uma função interpretativa pois atuam como pontos primários de referência devido à maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistas entre aquelas características mais objetivas de uma organização, uma visão caracterizadora delas com base em representações de base mais cultural ajuda a esboçar a realidade habitual de uma organização com base nessas particularidades que definem uma cultura organizacional (Bergamini, 2002);

**EESPUM:** Integram a EN, a AM, a AFA e o IESM. No entanto neste trabalho quando se refere os EESPUM, aplica-se apenas à EN, à AM, e à AFA;

**Ensino:** o processo pelo qual o formador/professor transmite ao aluno o legado cultural em qualquer ramo do saber, podendo andar associado à transmissão do saber já constituído (MDN, 2004);

**Formação:** conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão (MDN, 2004);

**Liderança Participativa:** processo de decisão através do prévio aconselhamento de superiores e inferiores e incorporando esses aconselhamentos no seu processo de decisão, de forma a obter a melhor solução para o problema (Autor, 2015);

**Liderança por delegação:** capacidade de confortavelmente delegar responsabilidades, tarefas e decisões, confiando apropriadamente nos outros para executar as tarefas, fornecendo em permanência sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados (Rouco & Mariano, 2014);



**Processo de Bolonha:** Sistema de ensino superior assente essencialmente em dois ciclos de estudos, incluindo um primeiro ciclo, que conduz ao grau de licenciado e com uma duração compreendida entre seis e oito semestres e um segundo ciclo, que conduz ao grau de mestre, com uma duração compreendida entre três e quatro semestres (DGES, 2011);

**Raciocínio analítico:** compreensão da multiplicidade de situações com que se venha a deparar através da capacidade de as analisar e sintetizar avaliando cada um desses passos de forma lógica e sistémica (Rouco & Mariano, 2014);

**Raciocínio crítico:** Identificação de problemas de fundo e os seus pontos-chave analisando-os sob variadas perspetivas e apresentando as melhores soluções para os resolver (Rouco & Mariano, 2014);

**Relações interpessoais:** relacionamento de forma eficaz com terceiros, por forma a manter uma comunicação ativa que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos (Rouco & Mariano, 2014);

**Resiliência:** capacidade de recuperação pronta de descompensações emocionais resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou de elevado *stress* (Rouco & Mariano, 2014);

**Tomar decisões:** identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam (Rouco & Mariano, 2014);

**Treino:** formação ministrada nas unidades, estabelecimentos e órgãos de colocação cuja finalidade é manter ou aumentar os níveis de proficiência individuais (MDN, 2004).



## Apêndice A – Análise da definição assumida de Liderança

Liderança é a capacidade motivacional de influência interpessoal, geradora de condutas e encorajamentos desejados nos membros de uma organização, fundamentada na capacidade de decisão do responsável em definir o que é essencial ser feito e sustentada na preponderância que este emprega sobre os outros, levando-os a alterar comportamentos para alcançar uma identidade coletiva em que todos voluntariamente participem, com o mínimo de tensão interna, na consecução ou mesmo superação dos objetivos definidos. A liderança é assim uma capacidade, uma aptidão direcionada para uma finalidade enquanto liderar é um processo, é a maneira de agir para essa mesma finalidade

Analisando a definição assumida de liderança, esta:

- É uma **capacidade** pois é uma aptidão vocacionada para uma determinada finalidade e radica num portfólio de valores, atributos e competências de que o líder é detentor (Santos, 2014);
- É **motivacional** pois é um processo impulsionador, de vontade pessoal, direcionado para os objetivos que se pretendem alcançar;
- É de **influência** pois remete para a aptidão de alterar comportamentos de terceiros;
- É **interpessoal** pois assenta num processo de relacionamento entre indivíduos, num determinado contexto;
- É geradora de **condutas** pois origina atitudes nos indivíduos em relação aos estímulos envolventes;
- É geradora de **encorajamentos** já que é o ato genésico de estímulos e incentivos apropriados para uma determinada finalidade;
- Atua nos **membros de uma organização**, ou seja, nos subordinados (liderados) ou pares (influenciados) do mesmo grupo organizacional que estão sujeitos à capacidade de liderança de um dirigente;
- É fundamentada na **capacidade de decisão**, ou seja, na aptidão para adotar uma determinada resolução concatenada com os fins organizacionais;
- Assenta na percepção do **que é essencial ser feito**, ou seja, nas tarefas explícitas e implícitas concorrentes para o alcançar dos objetivos a que a organização em cada momento ou situação se propões atingir;
- É sustentada na **preponderância**, ou seja, no reconhecimento da capacidade de alguém se impor e influenciar entendimentos e procedimentos;





- Atua nos **comportamentos**, isto é, atua nas atitudes e procedimentos desejáveis no âmbito de uma situação ou ambiente organizacional;
- É geradora de **identidade coletiva**, ou seja, de um conjunto de atributos que definem uma pertença intangível voluntária a uma comunidade ou organização;
- Diminui a **tensão interna**, ou seja, o desacordo provocador de atrito no relacionamento organizacional



## **Apêndice B (I) – Entrevista Semiestruturada a Líderes – Perguntas Guia**

Exmo. Senhor Oficial General,  
Camarada Auditor, Caro Camarada, muito obrigado pelo apoio e cooperação.

Sendo auditor do Curso de Promoção a Oficial General, estou a desenvolver uma investigação sobre “DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: UM IMPERATIVO ESTRATÉGICO”, e cujo contexto é o seguinte:

Percebe-se que a liderança é um fator essencial para o correto processo de comando e direção nas Forças Armadas, assente em premissas que sejam alavancas de eficácia e eficiência organizacional e que se entende que seja aceite como um elemento estratégico para a organização militar. Importa então compreender as competências associadas que intervêm nesta capacidade essencial e agrupá-las num referencial de modo a que possa ser agregado a um modelo de aquisição e desenvolvimento das mesmas. Esse modelo pode nesse caso ser comparado com os que efetivamente estão em uso nos processos de formação e treino, e da comparação observar os desvios por forma a minimizá-los e corrigi-los. Assim pretende-se direcionar o esforço de análise, através do método hipotético dedutivo, para a questão da imperatividade estratégica da liderança nas Forças Armadas e do correspondente paradigma de formação e treino adequado para a sua obtenção e aperfeiçoamento, no atual desenho da carreira de Oficial, propondo-se no final um modelo que potencie a aquisição e o desenvolvimento de competências ligadas à liderança, competências estas definidas num referencial, e que atue como um abordagem possível para facilitar o processo da tomada de decisão no largo espectro de atuação de um Comandante, Diretor ou Chefe.

Todas as informações recolhidas neste questionário são anónimas e confidenciais. Destinam-se apenas ao âmbito da investigação.

1. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, como definiria o conceito de Liderança?
2. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada existem no seu entender competência nucleares para a Liderança? Na sua opinião que competências são essas?
3. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, o que está a mudar no ambiente de Liderança nos Ramos e das Forças Armadas?
4. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, na sua perspetiva, quais são os desafios que os líderes militares vão enfrentar no futuro próximo? Como caracteriza as tendências futuras e que novos cenários (novas missões ou áreas de atuação) se colocam à Liderança?
5. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, quais as competência que considera essenciais serem criadas e desenvolvidas nos Alunos das Academias Militares?



6. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, quais as competência que considera essenciais serem criadas e desenvolvidas ao longo da carreira de um Oficial do Quadro Permanente das Forças Armadas?
7. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada considera que as competências de Liderança são comuns entre os Ramos das Forças Armadas?
8. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, que áreas de saber essenciais para o desenvolvimento da Liderança deveriam ser incluídos nos *curricula* dos cursos das Academias Militares?
9. Senhor Almirante / Senhor General / Senhor antigo Auditor / Caro Camarada Auditor como validaria a liderança de um jovem Oficial antes de sair das Academias Militares?
10. Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, o que devemos fazer para desenvolver a próxima geração de líderes militares?

Senhor Almirante / Senhor General / Caro Camarada Auditor / Caro Camarada, muito obrigado pelo apoio ao meu trabalho de investigação.

**Coronel Duarte da Costa**  
**Auditor do CPOG 2014-2015**



## **Apêndice B (II) – Entrevista Semiestruturada lançada no *Facebook* – Perguntas Guia**

Caros amigos e amigas estou a desenvolver uma investigação sobre DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA, e cujo contexto é o seguinte: percebe-se que a liderança é um fator organizacional essencial assente em premissas que sejam alavancas de eficácia e eficiência e que se entende que seja aceite como um elemento estratégico para as organizações. Importa então compreender as competências associadas que intervêm nesta capacidade.

Nesta âmbito e com o intuito de me ajudar a validar algumas das minhas conclusões, pedia a quem tivesse disponibilidade respondesse sucintamente a algumas questões que aqui coloco e que me as enviassem para o meu mail:

[desenvolvimentodalideranca@gmail.com](mailto:desenvolvimentodalideranca@gmail.com)

Pedia apenas que colocassem a atividade profissional que têm ou tiveram. Como não podia deixar de ser, todas as informações recolhidas neste questionário são anónimas e confidenciais. Destinam-se apenas ao âmbito da investigação.

1. Como definiria o conceito de Liderança?
2. Existem no seu entender competências individuais para a Liderança? Na sua opinião que competências são essas?
3. Quais as competências de Liderança que considera essenciais serem criadas e desenvolvidas nas escolas, durante o período de formação dos futuros profissionais?

Muito obrigado pela colaboração.

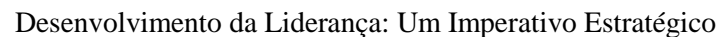
**Apêndice B (III) – Entrevista Semiestruturada a Líderes - Matrizes de Análise das Entrevistas**

**Método:** Para as entrevistas semiestruturadas a 35 líderes, 31 militares e quatro civis (grupo para comparação com o padrão militar) que estiveram, ou estão envolvidos em processos de liderança em contexto militar ou organizacional, 9 presenciais e 26 por escrito, foi criada uma matriz de análise, resultante da observação e análise sistêmica, correlacionando interdependências, da informação descritiva da possível definição de liderança, das competências associadas à liderança e das competências a ser adquiridas após a fase de FI. Na coluna “Tema”, foi incluído o tema chave da entrevista. Na coluna “Dimensão” foram incorporados os temas de especialidade tratados. Na coluna Subdimensões foram incorporados os itens de análise de cada uma das Dimensões. Na unidade de contexto a confirmação percentual, do conteúdo relatado pelos entrevistados. Entrevistas realizadas: Trinta e cinco (35) – entre 30 OUT 13 e 22 ABR 14; dois Generais, dois Tenentes Generais, dois Contra Almirantes e três Majores Generais, três Capitães de Mar e Guerra (um do Brasil), quinze Coronéis (dois do Brasil), quatro Tenentes Coronéis e quatro civis (Questionário adaptado para um Deputado da Assembleia da República e líder de uma Comissão, dois Diretores de Recursos Humanos, um Presidente de uma Organização Não Governamental e uma Gestora de topo). Da análise das entrevistas, obteve-se:

Tema	Dimensão	Sub-dimensão de maior frequência	Unidade de Registo I																																	Unidade de contexto
			Universo das 35 entrevistas																																	
Liderança	Âmbito da definição	Capacidade organizacional	√			√				√	√				√				√				√			√		√		√	√	√	34%			
		Identidade		√	√		√	√	√			√		√					√	√	√		√	√	√		√		√	√	√	√	57%			
		Ser eficiente				√				√										√		√			√						√			11%		
		Fazer o que é devido fazer	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	94%		
		Acreditar em si							√				√	√					√			√					√				√	√		23%		
		Paixão pelo trabalho										√					√			√				√	√					√				17%		
		Capacidade motivacional	√	√	√	√			√		√	√	√	√		√	√	√		√		√	√	√	√	√		√		√	√	√		66%		
		Preponderância				√		√			√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	71%		
		Encorajamentos	√			√	√		√	√	√	√	√			√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	66%		
		Alterar comportamentos	√	√		√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		80%	
		Geração de condutas	√	√		√		√	√	√			√	√	√	√	√			√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√	69%	
		Cria espírito de equipa									√			√								√						√	√	√		√		√	26%	
		Influência interpessoal	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√		√			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	86%	
		Promover voluntariedade				√		√		√			√	√	√				√	√			√	√	√			√	√	√	√		√	√	49%	
		Aptidão direcionada						√														√							√	√				√	√	17%
		Limitador de tensões	√			√		√	√	√		√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√		√	69%	
		Capacidade decisional				√	√				√						√		√		√		√	√		√	√		√			√			40%	
Provocar superação		√		√		√				√	√	√			√			√					√	√	√	√		√	√	√		√	49%			
Alinhamento		√		√	√			√			√	√	√			√	√		√		√												31%			



Tema	Dimensão	Sub-dimensão de maior frequência	Unidade de Registo II																																Unidade de contexto		
			Universo das 35 entrevistas																																		
Liderança	Competências associadas	Abertura a experiências				√							√			√															√				11%		
		Aprumo			√	√		√	√	√		√	√		√	√	√				√	√		√		√	√	√	√		√	√			60%		
		Autoconfiança			√		√	√	√		√	√	√	√		√	√		√		√	√	√		√				√	√	√				57%		
		Autoestima						√								√								√					√							11%	
		Bom senso		√				√		√	√										√	√				√										20%	
		Capacidade de trabalhar em equipa		√																	√															6%	
		Carisma			√	√	√			√	√	√			√			√	√	√		√		√		√	√	√	√		√	√	√	√		60%	
		Comando de proximidade		√																																	
		Comunicação verbal		√	√		√		√	√	√				√	√	√	√	√	√				√		√		√		√		√	√	√	√		57%
		Confiança				√	√						√	√				√	√					√					√					√			26%
		Conhecimento dos subordinados		√																																	3%
		Conhecimento	√																																		3%
		Coragem	√				√		√	√	√	√				√	√	√	√			√		√		√	√	√	√			√				51%	
		Decisão						√						√		√			√		√						√	√			√					23%	
		Determinação								√		√					√													√				√			14%
		Eficácia			√		√				√	√			√						√	√		√		√	√	√								31%	
		Empatia																	√			√	√										√			11%	
		Espírito de missão					√													√									√		√						11%
		Estabilidade emocional						√			√			√					√	√					√											17%	
		Ética	√																																		3%
		Exemplo	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	89%	
		Experiência no seio da cultura organizacional		√																																	3%
		Extroversão																								√			√			√			√		11%
		Flexibilidade			√				√											√									√							√	14%
		Gestão de conflitos				√				√		√					√			√			√	√					√			√			√	29%	
		Gestão de expectativas	√																																		3%
		Gestão de recursos						√	√				√		√												√								√	17%	
		Humanismo		√																																	
		Inteligência emocional			√		√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√			√	√	√	√			√	√		√			63%	
		Liberdade de ação dos escalões subordinados		√																																	3%
		Motivação					√		√		√			√		√	√	√	√									√	√	√	√				√	37%	
		Multiculturalidade				√								√													√				√					11%	
		Obtenção de equilíbrios		√																																	3%



Tema	Dimensão	Sub-dimensão de maior frequência	Unidade de Registo III																																Unidade de contexto	
			Universo das 35 entrevistas																																	
Liderança	Competências a ser desenvolvidas após a FI	Transparência						√												√														6%		
		Dever de tutela			√			√			√	√											√						√						17%	
		Capacidade de diferenciar desempenhos				√						√								√								√							11%	
		Gestão estratégica					√			√				√			√																		11%	
		Planeamento		√					√																										6%	
		Discernimento em situações complexas				√								√				√												√					11%	
		Entendimento em ambientes com excesso de informação						√			√			√													√								11%	
		Gestão de projetos		√		√				√				√			√				√														17%	
		Responsabilidade						√				√																								6%
		Prospetiva operacional e estratégica					√						√												√		√									11%

**Apêndice B (IV) – Entrevista Semiestruturada lançada no *Facebook* - Matrizes de Análise das Entrevistas**

**Método:** Para as entrevistas semiestruturadas, 126 por escrito com coerência e identificação de um universo de possíveis 4960 indivíduos com perfil, foi criada uma matriz de análise, resultante da observação e análise sistêmica e correlacionando interdependências, da informação descritiva da possível definição de liderança e das competências associadas. Na coluna “Tema”, foi incluído o tema chave da entrevista. Na coluna “Dimensão” foram incorporados os temas de especialidade tratados. Na coluna Subdimensões foram incorporados os itens de análise de cada uma das Dimensões. Na unidade de contexto a confirmação percentual, do conteúdo relatado pelos entrevistados. Da análise das entrevistas obteve-se:

Tema	Dimensão	Sub-dimensão de maior frequência	Unidade de Registo I	Unidade de contexto
			Universo das 126 entrevistas	
Liderança	Âmbito da definição	Poder de organizar	34	27%
		Criar identidade	26	21%
		Ser eficiente	52	41%
		Puxar pelos subordinados	49	39%
		Autoconfiança	25	20%
		Gosto pelo que faz	12	10%
		Motivador	94	75%
		Ascendência	75	60%
		Encorajador	59	47%
		Altera comportamentos	102	81%
		Conduzir pessoas	71	56%
		Alinhado	85	67%
		Influenciador	13	11%
		Orientador	66	52%
		Diretor	24	19%
		Autoritário	7	6%
		Mandar	29	23%
		Arrastar pessoas	3	2%
		Ser Eficaz	47	37%





Tema	Dimensão	Sub-dimensão de maior frequência	Unidade de Registro II	Unidade de contexto
			Universo das 126 entrevistas	
Liderança	Competências associadas	Experiência	78	62%
		Confiança	32	25%
		Autoconfiança	12	10%
		Autoestima	5	4%
		Bom senso	86	68%
		Gerir conflitos	20	16%
		Carisma	45	36%
		Prudência	7	6%
		Comunicação	51	40%
		Responsabilidade	79	63%
		Saber dos assuntos	101	80%
		Conhecimento	29	23%
		Coragem	5	4%
		Decisão	18	14%
		Determinação	62	49%
		Eficácia	39	31%
		Empatia	9	7%
		Respeito pelos empregados	3	2%
		Ética	11	9%
		Exemplo	55	44%
		Conhecer as pessoas	6	5%
		Espírito contagiante	3	2%
		Cumpridor	33	26%
		Transparência	8	6%
		Gestão de expectativas	4	3%
		Gestão de recursos	41	33%
		Humanismo	8	6%
		Inteligência emocional	2	2%
		Otimismo	36	29%
		Motivação	60	48%
		Visão	7	6%
		Interculturalidade	2	2%
		Gerir a mudança	9	7%
		Planeador	41	33%



A análise deste grupo alvo, proveniente de uma rede social, teve apenas o intuito de reforçar o processo de validação da primeira etapa do estudo. Como elemento comparativo com a definição de “liderança” e com as “competências associadas”, pode-se observar a mesma linha orientadora referente ao conceito organizacional de liderança e ao referencial de competências associadas e obtidas durante a elaboração do trabalho. Assim pode-se concluir que este grupo alvo, para além de extenso, apresenta em termos de resultados obtidos, uma convergência com os resultados obtidos pelas entrevistas semiestruturadas a líderes e referidas na Parte III deste Apêndice.



## **Apêndice C – Conceito de ensino, formação e treino nas Forças Armadas**

Definição conceptual dos termos ligados às ciências da educação. Assim temos (MDN, 2004):

- Ensino é o processo pelo qual o formador/professor transmite ao aluno o legado cultural em qualquer ramo do saber, podendo andar associado à transmissão do saber já constituído;
- Formação é o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão.
- Treino é toda a formação ministrada nas unidades, estabelecimentos e órgãos de colocação cuja finalidade é manter ou aumentar os níveis de proficiência individuais.

Nas FFAA o processo de formação dos seus Oficiais é genericamente convergente, existindo no entanto particularidades que derivam fundamentalmente da cultura organizacional, das tarefas e missões, e dos meios utilizados para as cumprir. Assim e no âmbito da formação, na Marinha (MDN, 2014a) existe uma Direção de Formação na dependência da Superintendência do Pessoal e a EN, Órgão de Base da Marinha, está na dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada; no Exército (MDN, 2014b) existe uma Direção de Formação na dependência do Comando do Pessoal, e a AM, Órgão de Base do Exército depende do Chefe de Estado-Maior do Exército; na FA (MDN, 2014c) existe uma Direção de Instrução na dependência do Comando do pessoal da FA e a AFA, Órgão de Base da FA, está dependência do Chefe de Estado-Maior da FA.

Três conclusões se tiram numa primeira análise do quadro legal referente aos processos de formação:

- A formação dos Oficiais do Quadro Permanente das FFAA está dependente do mais elevado nível de decisão em todos os Ramos;
- Os órgãos centrais de administração e direção que têm carácter funcional e visam assegurar a direção e execução de área da formação dos Ramos apresentam diferenças em termos de organização e denominação;
- Não há convergência da terminologia associada aos processos de formação e instrução, usadas com o mesmo significado pelos Ramos.